

NEWSLETTER

KLASTRA SILESIA AUTOMOTIVE & ADVANCED MANUFACTURING



JUBILEUSZ

25 lat



Polska
Strefa Inwestycji

Zgromadzenie

Członków

Klaster SA&AM

7 października 2021



**silesia
automotive**
& advanced
manufacturing

W NUMERZE:

- **My Cyfrowi - Akademia Transformacji cyfrowej**
- **Wywiad z dr Januszem Michałkiem, Prezesem Katowickiej SSE**
- **Model 70-20-10 jako kompleksowe podejście do rozwoju kompetencji**
- **Silesia Smart Systems – Hub Innowacji Cyfrowych**
- **Bądź evidence based HR, czyli w swojej pracy opieraj się tylko na faktach i dowodach**
- **Jak uodpornić pracowników na zmianę, czyli o programie rotacji stanowiskowej**

SPIS TREŚCI



1. Wprowadzenie

Łukasz Górecki, Dyrektor Klastra SA&AM.....str. 2

2. Zgromadzenie Członków Klastra SA&AMstr. 3

3. Wywiad z Prezesem Katowickiej SSE dr Januszem Michałkiem.....str. 4-5

4. My Cyfrowi - Akademia Transformacji Cyfrowej

Luk Palmen, Menedżer ds. Innowacji i Kooperacji SA&AMstr. 6-8

5. Bądź evidence based HR, czyli w swojej pracy opieraj się tylko na faktach i dowodach

Agnieszka Bednarska, Menedżer ds. HR Klastra SA&AM.....str. 9-10

6. Silesia Smart Systems – Hub Innowacji Cyfrowych

Aleksandra Zajusz-Wayda, Zastępca Dyrektora Klastra SA&AM ds. DIH.....str. 11-12

7. Model 70-20-10 jako kompleksowe podejście do rozwoju kompetencji

Magdalena Siwińska, Menedżer ds. HR Klastra SA&AMstr. 13-14

8. Spójność Kart Procesów w Systemie Zarządzania Jakością, czyli jak łatwo sobie pomóc, aby skutecznie zapanować nad udokumentowanymi informacjami?

Mariusz Stryniak, Trener / Auditor SQD Alliance Sp. z o.o.....str. 15-16

9. Jak uodpornić pracowników na zmianę, czyli o programie rotacji stanowiskowej

Agnieszka Bednarska, Menedżer ds. HR Klastra SA&AM.....str. 17-19

10. Outsourcing – sposób na budowanie efektywności organizacji

Magdalena Siwińska, Menedżer ds. HR Klastra SA&AMstr. 20-21

11. Kalendarz wydarzeń branżowych i warsztatów Klastra SA&AMstr. 22- 23

Szanowni Członkowie Klastra,

mam przyjemność podzielić się z Państwem dobrą informacją, która dotarła do nas podczas okresu urlopowego. Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości przyznała Katowickiej SSE, koordynatorowi Klastra Silesia Automotive & Advanced Manufacturing dofinansowanie na rozwój inicjatywy SA&AM, w tym wdrożenie nowych usług Klastra. Wartość dofinansowania to ponad 3,3 mln zł.

Jak Państwa informowaliśmy w styczniu br. koordynator Klastra złożył wniosek w programie Inteligentny rozwój, poddziałanie 2.3.7- Rozwój potencjału koordynatorów Krajowych Klastrow Kluczowych. Wniosek Katowickiej SSE, koordynatora Klastra SA&AM zakłada rozwój potencjału SA&AM w zakresie procesów zarządzania oraz rozwój oferty o dwie innowacyjne usługi: „Cyfrową Platformę HR 4.0” i „MŚP Go digital”. Nowe usługi wychodzą naprzeciw wyzwaniom związanych ze zmianami w strukturze zatrudnienia i nowymi kompetencjami w związku z IV rewolucją przemysłową (Cyfrowa Platforma HR 4.0) oraz wspierają firmy w procesach transformacji cyfrowej (MŚP Go digital). Nowe usługi Klastra skierowane będą do przedsiębiorstw, które stoją przed koniecznością przeprowadzenia transformacji gospodarczej, w kontekście zmieniających się wymogów w sektorze motoryzacyjnym, nowych modeli biznesu w łańcuchach wartości oraz nowych technologii wytwarzania. Działania realizowane w ramach przedmiotowego projektu przyczynią się również do transformacji cyfrowej koordynatora Klastra, dzięki czemu osiągniemy wyższy poziom profesjonalizacji zarządzania inicjatywą klastrową, w tym także jako profesjonalny, śląski Hub Innowacji Cyfrowej Silesia Smart Systems. Liczymy na Państwa wsparcie i zaangażowanie we wdrażaniu nowych usług Klastra SA&AM.

Korzystając z okazji, chciałbym już teraz zaprosić Państwa na coroczne Zgromadzenie Członków Klastra Silesia Automotive & Advanced Manufacturing, które odbędzie się w dniu 7 października 2021 roku, na Stadionie Śląskim w Chorzowie. Jak co roku chcemy spotkać się z Państwem aby podsumować działania Klastra SA&AM i między innymi opowiedzieć Państwu o naszych planach i nowych projektach na kolejne lata. W tym roku wydarzenie organizowane będzie w ramach Europejskiego Forum Przyszłości, podczas którego swoje 25-lecie działalności świętować będzie Katowicka SSE, koordynator Klastra SA&AM.

Wydarzenie, stanowić będzie okazję do spotkania w gronie Członków Klastra SA&AM, dyskusji na tematy ważne dla branży motoryzacyjnej i roli naszego Klastra w zacieśnianiu współpracy.

Już dzisiaj proszę Państwa o zarezerwowanie sobie tego terminu dla Klastra SA&AM.

Liczę na Państwa obecność.



Łukasz Górecki
Dyrektor Klastra SA&AM



Województwo
Śląskie

Województwo Śląskie
Gospodarzem Wydarzenia



EUROPEAN FUTURE FORUM EUROPÄISCHES FORUM FÜR DIE ZUKUNFT
FRAMTIDENS EUROPEISKA FORUM LE FORUM EUROPÉEN DU FUTUR
Zaproszenie
EUROPEJSKIE FORUM PRZYSZŁOŚCI
EUROPEAN FUTURE FORUM EUROPÄISCHES FORUM FÜR DIE ZUKUNFT
FRAMTIDENS EUROPEISKA FORUM LE FORUM EUROPÉEN DU FUTUR

EUROPEJSKIE
FORUM
PRZYSZŁOŚCI



EUROPEAN FUTURE FORUM EUROPÄISCHES FORUM FÜR DIE ZUKUNFT
FRAMTIDENS EUROPEISKA FORUM LE FORUM EUROPÉEN DU FUTUR
**Zgromadzenie Członków
Klastra Silesia Automotive
& Advanced Manufacturing**

07 października 2021 (czwartek), godzina 16.15
Stadion Śląski - Nowe Centrum Konferencyjne
(w ramach Europejskiego Forum Przyszłości)

Gdzie?
Chorzów
Stadion Śląski

Uroczyste
otwarcie
godz: 10⁰⁰

Kiedy?
6-8 października **2021**



KSSE Motorem automotive

Współpraca w ramach Klastra SA&AM odpowiedzią
na wyzwania sektora automotive

Rejestracja na wydarzenie: Formularz rejestracyjny on-line

Rejestracja telefoniczna lub e-mail:
Magdalena Cader – tel. +48 506 384 675
biuro@silesia-automotive.pl

Wywiad z Prezesem KSSE



dr Janusz Michałek
Prezes Katowickiej SSE S.A.

Przewodniczący
Rady Programowej Klastra SA&AM

Po co były specjalne strefy w przeszłości - dziś wiemy. Były po to, by aktywizować pozbawione dostępu do inwestycyjnego kapitału tereny w kraju, który gospodarczo próbował dojść do siebie. Ale dziś? W państwie dynamicznym gospodarczo po co nam strefy?

Dyskusja o tym, czy strefy powinny funkcjonować i w jakim kształcie trwa już od pewnego czasu. Kiedy pięć lat temu zaczynałem pracę w KSSE, sam zadawałem sobie pytanie, czy to jest dobry mechanizm, czy aby nie jest tak, że w pewien sposób jednych premiujemy a innych nie. Ale nowelizacja o Polskiej Strefie inwestycji, wszystkie te pytania i wątpliwości rozwiewa. Świat coraz bardziej jest bez granic i każdy, kto ma pomysł inwestycyjny, spełniający określone kryteria, może inwestować. To coś, jak premia za inwestycję. Jeśli zainwestujesz, stworzysz dobrze płatne i zaawansowane technologicznie miejsce pracy, to otrzymasz możliwość pewnego zwrotu zainwestowanych pieniędzy. Mechanizm prosty, zdrowy i bezpieczny. I to rozwiązanie sprawdza się. Na całym świecie.

25 lat, to kawał czasu. Może Pan wskazać najważniejszy, społeczno-gospodarczy profit, jaki katowicka strefa przyniosła?

Wielokrotnie powtarzam, bo te liczby warto sobie uświadomić, przez to ćwierćwiecze, w KSSE, powstało ponad 90 tys. miejsc pracy. Według różnych opracowań, każde z nich wygenerowało następne trzy i więcej. Finalne, w woj. śląskim a także na Opolszczyźnie, tych miejsc pracy powstało kilkaset tysięcy. To prawie 42 miliardy w inwestycjach. Można to łatwo przełożyć na podatek od nieruchomości, który zasila lokalne samorządy. To także prawie pięciuset inwestorów, którzy nie kończą na konsumpcji dywidendy, ale inwestują dalej. Widać, że im się tu dobrze robi interesy. Widać, jak zmieniają nasz region. Wystarczy spojrzeć na Gliwice, Tychy, Katowice, Zabrze. Tam gdzie działa strefa - miasta się zmieniają.

Brakuje w Polsce miejsca dla aktywności Strefy, skoro szukacie go np. w Egipcie?

Biznes jest dziś globalny. Nasi inwestorzy są z całego świata, czasem jest tak, że inwestują w Polsce a my możemy z tego skorzystać i pomóc naszym firmom zaistnieć na zagranicznych rynkach. Stąd nasze aktywności w Egipcie, Brazylii, Korei, w krótkie w Dubaju, czy Emiratach Arabskich. Także to pokazuje, że przez to ćwierćwiecze, nasi przedsiębiorcy, stali się graczami globalnymi. Takim przykładem jest tyska ROSA. Firma zaczynała w Strefie, dziś jest liczącym się na świecie producentem oświetlenia ulicznego. To pokazuje, jak bardzo kapitał jest ponad granicami i jak bardzo musimy i możemy szukać swoich szans na całym świecie.

„ Dzisiaj udowadniamy, że niemożliwe staje się możliwe. Nasze firmy pokazały, że są przygotowane do korzystania ze wsparcia KSSE i prowadzenia biznesu w każdych warunkach. Jesteśmy przykładem, jak w trudnych czasach być liderem rozwoju gospodarki w Polsce i w Europie.”

*dr Janusz Michalek
Prezes Katowickiej SSE S.A.*



Śląsk zmienia się w swojej przemysłowej i gospodarczej strukturze. Jakie są, w związku z tym, wyzwania dla Strefy?

Od kilku lat próbujemy być czymś na kształt One Stop Shop. A więc nie tylko tworzenie miejsca pracy i ich utrzymywanie. Chcemy stworzyć pomost między nauką, biznesem i samorządem. Pierwsze studia dualne, pięć lat temu, stworzyliśmy z Politechniką Śląską. Chcemy odczarować stereotyp mówiący, o tym że każdy musi mieć wyższe wykształcenie. Ważne są także technika i szkoły zawodowe. Realizujemy projekt Śląscy Zawodowcy dla 4 tys. młodych ludzi. Dzięki temu pokazujemy, że warto tu zostać, bo są tu do dobry pracodawcy, ale też znakomici pracownicy. Nasza misja, to pomoc w po górniczej transformacji.

Czyli Strefy może ciągle są narzędziem, ale coraz bardziej filozofią?

Tak to miało być. Kiedyś zależało nam na jakimkolwiek miejscu pracy. Dziś, są na Śląsku i w Zagłębiu miasta o bezrobociu mniejszym, niż tak zwane „higieniczne”. Dziś możemy już oczekiwać zaawansowanych technologicznie miejsc pracy. Możemy oczekiwać miejsc pracy dla znakomicie wykwalifikowanych i świetnie wykształconych ludzi, którzy ukończyli świetne śląskie uczelnie. Chcemy, by mieli tu po co zostać. My nie wygrywamy parametrami zapisanymi w Excelu, które są istotne dla analityków inwestycyjnych. Wygrywamy, bo mamy tu najlepszych ludzi.

MY cyfrowi

Akademia Transformacji Cyfrowej

Katowicka Specjalna Strefa Ekonomiczna, koordynator Klastra SA&AM, zaprasza na cykl sześciu praktycznych spotkań dotyczących wykorzystywania technologii cyfrowych w przedsiębiorstwie.

15.09.2021 Sprawne zarządzanie firmą dzięki lepszemu korzystaniu z danych i algorytmów
29.09. 2021 Cyfrowe rozwiązania dla poprawy wydajności i żywotności maszyn
13.10.2021 Cyfrowe rozwiązania dla sprawnego zarządzania jakością produktu
20.10.2021 Uniezależnienie produkcji od człowieka – kontynuacja produkcji mimo braku ludzi
27.10.2021 Logistyka Produkcji – optymalizacja zaopatrzenia linii produkcyjnych
17.11.2021 Bezpieczeństwo w sieci – jak minimalizować ryzyko atak cyfrowy na przedsiębiorstwo

Spotkania współorganizowane będą z dostawcami i integratorami technologii cyfrowych, zrzeszonymi w Klastrze SA&AM, którzy zaprezentują studia przypadku i doświadczenia z realizacji procesów transformacji cyfrowej w przedsiębiorstwach przemysłowych.

Spotkania „My Cyfrowi – Akademia Transformacji Cyfrowej” pozwolą kierownictwu przedsiębiorstw produkcyjnych, kierownikom działów ds. produkcji, jakości, logistyki i IT zapoznać się ze studiami przypadku zastosowania konkretnych rozwiązań cyfrowych. Dzięki temu uczestnicy zyskają wiedzę o tym, czy i jak wykorzystać dostępne na rynku rozwiązania, planując własny proces transformacji cyfrowej.

Podczas spotkań będzie można dowiedzieć się więcej o możliwościach współpracy z regionalnym **hub'em innowacji cyfrowych Silesia Smart Systems**, który oferuje wsparcie eksperckie w obszarach, takich jak: automatyka i robotyka, cyberbezpieczeństwo i wytwarzanie przyrostowe.

Spotkania odbędą się w miesiącach wrzesień-listopad 2021 roku w siedzibie Katowickiej SSE w Gliwicach, ul. Rybnicka 29 lub online (w przypadku ograniczeń epidemiologicznych), o czym zgłoszeni uczestnicy będą informowani na bieżąco. Liczba miejsc na każdym spotkaniu: do 20 osób. Liczy się kolejność zgłoszeń. Udział w spotkaniach jest nieodpłatny.

Zgłoszenie uczestnictwa: mycyfrowi@ksse.com.pl

(imię i nazwisko uczestnika, dane kontaktowe przedsiębiorstwa, terminy spotkań, w których uczestnik chce brać udział)



Do zobaczenia!

Masz pytania? Skontaktuj się ze mną: tel. 503 73 14 58

Luk Palmen

Menedżer ds. Innowacji i Kooperacji SA&AM

15.09.2021

Sprawne zarządzanie firmą dzięki lepszemu korzystaniu z danych i algorytmów

- 09.00 Powitanie**
Luk Palmen, Katowicka SSE
- 09.05 Regionalny Hub Innowacji Cyfrowych Silesia Smart Systems**
Luk Palmen, Katowicka SSE
- 09.10 Zarządzanie biznesowe oparte na twardych danych z produkcji**
Adrian Stelmach, Amister
- 09.30 Business Intelligence, silnik dostarczający wiedzę Just In Time**
Artur Wroński, COIG
- 09.50 Monitorowanie kluczowych wskaźników w oparciu o sztuczną inteligencję, realizacja dla producentów końcowych oraz synchronizacja z dostawcami maszyn**
Dariusz Wojciechowski, Rockwell Automation
- 10.10 Fabryka 4.0 – Virtual Commissioning i Cyfrowy bliźniak**
Piotr Olewicz, AIUT
- 10.30 Studium przypadku: z jakich danych korzysta firma Torf w zarządzaniu produkcją**
Artur Głodek, eq system
- 10.50 Kreatywna sesja warsztatowa – omówienie studiów przypadku w przedsiębiorstwach**
- 11.30 Podsumowanie i zakończenie, czas na rozmowy bilateralne z ekspertami (wersja off-line)**

29.09.2021

Cyfrowe rozwiązania dla poprawy wydajności i żywotności maszyn

- 09.00 Powitanie**
Luk Palmen, Katowicka SSE
- 09.05 Regionalny Hub Innowacji Cyfrowych Silesia Smart Systems**
Luk Palmen, Katowicka SSE
- 09.10 OEE i systemowe zarządzanie produkcją z perspektywy Utrzymania Ruchu**
Adrian Stelmach, Amister
- 09.30 Jak dzięki CMMS zwiększyć żywotność maszyn i poprawić efektywność**
Dariusz Kacperczyk, eq system
- 09.50 Serwis predykcyjny – działaj zanim nastąpi awaria, nowoczesne rozwiązania w oparciu o inteligentne czujniki i komponenty – Fumio**
Adam Okazaki, OMRON

- 10.10 Cyfrowe rozwiązania dla poprawy wydajności i żywotności maszyn**
Jacek Perzyński, Airtificial Intelligent Robots Poland

- 10.30 Jak zwiększyć efektywność produkcji dzięki cyfryzacji?**
Paweł Firek, MES Solutions by ASTOR

- 10.50 Kreatywna sesja warsztatowa – omówienie studiów przypadku w przedsiębiorstwach**

- 11.30 Podsumowanie i zakończenie, czas na rozmowy bilateralne z ekspertami (wersja off-line)**

13.10.2021

Cyfrowe rozwiązania dla sprawnego zarządzania jakością produktu

- 09.00 Powitanie**
Luk Palmen, Katowicka SSE
- 09.05 Regionalny Hub Innowacji Cyfrowych Silesia Smart Systems**
Luk Palmen, Katowicka SSE
- 09.30 Jak usprawnienie harmonogramowania i ewidencji produkcji może przełożyć się na poprawę jakości?**
Michał Żelichowski, eq system
- 09.50 Automatyczna kontrola jakości 3D i archiwizacja danych w procesie produkcyjnym**
Adam Morawiec, Evatronix
- 10.10 Autonomiczne stanowisko kontroli jakości wyrobu z wykorzystaniem systemu wizyjnego opartego o sztuczną inteligencję**
Daniel Kowalski, 5sAUTOMATE
- 10.30 Zdalne zarządzanie jakością procesów spawania laserowego, System Laser Welding Monitor LWM 4.0**
Grzegorz Kreft, RMA
- 10.50 Fabryka 4.0, jakość dzięki utrzymaniu systemów automatyki (Maximo)**
Sebastian Jankowski
- 11.10 W pełni automatyczny proces kontroli jakości: od zaawansowanych systemów wizyjnych, przez szczegółową archiwizację wyników po sprzęt z infrastrukturą bazodanową**
Stanisław Mackiewicz, OMRON
- 10.50 Kreatywna sesja warsztatowa – omówienie studiów przypadku w przedsiębiorstwach**
- 11.30 Podsumowanie i zakończenie, czas na rozmowy bilateralne z ekspertami (wersja off-line)**

MY cyfrowi

Kalendarz spotkań ciąg dalszy

20.10.2021

Uniezależnienie produkcji od człowieka – kontynuacja
produkcji mimo braku ludzi

- 09.00 Powitanie**
Luk Palmen, Katowicka SSE
- 09.05 Regionalny Hub Innowacji Cyfrowych Silesia Smart Systems**
Luk Palmen, Katowicka SSE
- 09.10 Autonomizacja i zapewnienie bezpieczeństwa procesów produkcyjnych z wykorzystaniem zintegrowanych systemów kognitywnych**
Daniel Kowalski, 5sAUTOMATE
- 09.30 Brak ludzi nie oznacza braku kompetencji, czyli jak zmienić Zarządzanie Zasobami Ludzkimi na Zarządzanie Kapitałem Ludzkim z wykorzystaniem rozwiązań cyfrowych**
Błażej Migoń, eq system
- 09.50 Przyszłość intralogistyki: Automatyzacja procesów transportu i układania towaru z wykorzystaniem robotów mobilnych i kolaboracyjnych**
Krzysztof Ilnicki, OMRON
- 10.10 Bezpieczna automatyzacja elektronicznego obiegu dokumentów na przykładzie IntraDok**
Przemysław Marcol, COIG
- 10.30 Fabryka 4.0 według AIUT**
Jerzy Greblicki, AIUT
- 10.50 Monitorowanie produkcji i pracy robotów dzięki E-FIC i Me2Robot**
Jacek Taczala, Mitsubishi Electric
- 11.10 Kreatywna sesja warsztatowa – omówienie studiów przypadku w przedsiębiorstwach**
- 11.30 Podsumowanie i zakończenie, czas na rozmowy bilateralne z ekspertami (wersja off-line)**

27.10.2021

Logistyka produkcji – optymalizacja zaopatrzenia
linii produkcyjnych

- 09.00 Powitanie**
Luk Palmen, Katowicka SSE
- 09.05 Regionalny Hub Innowacji Cyfrowych Silesia Smart Systems**
Luk Palmen, Katowicka SSE
- 09.10 PULL System, cyfrowe zarządzanie dostawami na linię produkcyjną JIT JIS**
Mariusz Napierała, Amister

- 09.30 AGV, roboty w logistyce produkcji**
Piotr Wilk, Astor
- 09.50 Cyfrowe ślady przepływu materiałów – od planowania zakupów, przez realizację aż do wysyłki**
Krzysztof Orlicz, EQ System
- 10.10 Automatyczne systemy magazynowe dla e-Commerce**
Jerzy Greblicki, Krzysztof Stachowicz AIUT
- 10.30 Studium przypadku: współpraca z partnerem przy skalowaniu produkcji, outsourcing procesu automatyzacji produkcji**
Paweł Sołtysik, Amister
- 10.50 Kreatywna sesja warsztatowa – omówienie studiów przypadku w przedsiębiorstwach**
- 11.30 Podsumowanie i zakończenie, czas na rozmowy bilateralne z ekspertami (wersja off-line)**

17.11.2021

Bezpieczeństwo w sieci – jak minimalizować ryzyko
ataku cyfrowego na przedsiębiorstwo

- 09.00 Powitanie**
Luk Palmen, Katowicka SSE
- 09.05 Regionalny Hub Innowacji Cyfrowych Silesia Smart Systems**
Luk Palmen, Katowicka SSE
- 09.10 Dlaczego warto wykonać audyt technologiczny systemu zarządzania bezpieczeństwem informacji w organizacji**
Adrian Kapczyński, Politechnika Śląska
- 09.30 Security Operation Center**
Marek Ujejski, COIG
- 09.50 Bezpieczna i wydajna infrastruktura sieciowa**
Rockwell Automation
- 10.10 Standard Common Criteria (ISO/IEC 15408) dla rygorystycznego konstruowania i oceny zabezpieczeń produktów IT**
Dariusz Rogowski, Sieć Badawcza Łukasiewicz, Instytut Technik Innowacyjnych EMAG
- 10.30 Kreatywna sesja warsztatowa – omówienie studiów przypadku w przedsiębiorstwach**
- 11.30 Podsumowanie i zakończenie, czas na rozmowy bilateralne z ekspertami (wersja off-line)**

Bądź evidence based HR, czyli w swojej pracy opieraj się tylko na faktach i dowodach



Czasy, w których żyjemy zwalniają nas z myślenia. Wchłaniamy bezsensowne treści, tylko z pozoru wyglądające na prawdziwe. Wielu z nas jest tak spragniona nowinek, że często nie zastanawia się nad prawdziwością podawanych informacji. Niemal bezkrytycznie przyjmujemy nowe informacje, szczególnie gdy podaje je pozornie wiarygodne źródło medialne lub ekspert kiedyś, a dziś znany celebryta.

W HR-ach jest to również typowe zjawisko, podążaliśmy już za modą na coaching, wiarą w kolorowanie ludzi (znany test osobowości), czy też bezrefleksyjnym kopiowaniu zagranicznych wzorców zarządzania.

Okazuje się jednak, że ludzie różnią się między sobą wykrywaniem i odbiorem przekazów w istocie pozbawionych sensu, a jednak udających komunikaty o głębokiej treści. Dowodzą tego badania, jakie parę lat temu przeprowadzili Pennycook, Cheyne, Barr, Koehler i Fugelsang (2015), zastanawiając się, kto jest bardziej o(d)porny na głupotę przekazu.

Jak można się domyślić, problem pojawia się przy obniżonych zdolnościach poznawczych. Bezkrytycznie odbierają świat również osoby błędnie rozumiejące pojęcia i relacje między nimi, osoby z przekonaniami religijnymi lub wierzące w zjawiska paranormalne. O ile w życiu prywatnym możemy się uśmiechnąć pod nosem, jeśli ktoś wyznaje kult intuicji nad faktami i z tego powodu roztacza niewiarygodne teorie. O tyle w zarządzaniu ludźmi ma to nie lada znaczenie, bo podejmowane decyzje dotyczą losów ludzkich, ich kariery, nie rzadko zaś przyszłości zawodowej. Potrzeba poznania prawdy ponad wszystko oraz przyjęcie najbardziej możliwie obiektywnej postawy powinna być zawsze kwestią nadrzędną w pracy specjalisty HR, świadczy też o dużej dojrzałości lidera.

Praca w duchu *evidence based HR* oznacza przyjęcie naturalnej perspektywy wątpliwej i uwzględnianie krytycznego myślenia w stosunku do każdego zjawiska, w którym nie posiadamy wystarczającej ilości faktów. Trochę tak, jakbyśmy chcieli być adwokatem diabła, doszukiwali się przyczyn podważających przedstawioną teorię, przede wszystkim zaś własną koncepcję, zanim stanie się decyzją.

Krytyczne myślenie oraz spojrzenie poza utarty schemat jest wielką zdolnością w tych czasach. Wymaga odwagi, pozwala uchronić od manipulacji i popełniania bezsensownych błędów, uczy ostrożności i przejęcia świadomej odpowiedzialności za podejmowane decyzje personalne.

Przykładowo w rekrutacji, istotne będzie odpowiednie zebranie dostępnych faktów na temat prawdziwych doświadczeń kandydatów. Przygotowanie rozmów kwalifikacyjnych z tym samym scenariuszem pytań dla każdego kandydata, tak by finalnie móc obiektywnie porównać wszystkie osoby między sobą. Zadawanie pytań retrospektywnych opartych na faktach, które miały miejsce, a nie prognostycznych, czyli fantazjowania kandydata na temat tego, jakby postąpił w danej sytuacji. Będą to decyzje rekrutacyjne wolne od stereotypów, uprzedzeń, wszelkich heurystyk.

W rozwiązywaniu trudnych sytuacji, zarządzanie w oparciu o dowody oznacza za każdym razem logiczną analizę uwzględniającą jedynie fakty, a nie przypuszczenia. Zebranie wszelkich możliwych obiektywnych informacji na dany temat.

Podobna sytuacja dotyczy badań. Wiarygodny HR korzysta, powołuje się i organizuje jedynie takie badania, które są wykonywane na reprezentatywnych próbach badawczych, a więc przeprowadzanych na odpowiedniej ilości osób reprezentujących daną dziedzinę czy zjawisko. Nie możemy wyciągać wielkich wniosków, jeśli badanie było przeprowadzone na próbie kilkudziesięciu osób. Nie powinniśmy również na takie badanie się powoływać.

Nie możemy również w przeprowadzonych ankietach manipulować uzyskanymi wynikami, umieszczać pytań sugerujących w wygodnej kolejności, przeprowadzać badań na wybranej próbie osób, itp.

Wiarygodny HR, to taki który zawsze opiera się na dowodach wiedzy naukowej. To system praktyk, który ma służyć lepszemu zrozumieniu rzeczywistości i podejmowaniu decyzji organizacyjnych.

Evidence based HR korzysta z następujących źródeł:

1. Badania naukowe.

HR powinien interesować zawsze najbardziej aktualny stan wiedzy opierający się na rzetelnie przeprowadzonych badaniach. Będą to wszelkie dowody empiryczne, jakie może dostarczyć nam nauka do opisanie i zrozumienia interesującego nas zjawiska HR. Dowody te powinny pochodzić z różnych źródeł, tak by ich wyniki można było porównać między sobą.

2. Wiedza organizacyjna.

Duże znaczenie dla podejmowanych decyzji organizacyjnych ma również zgromadzony przez firmę know-how oraz opinie ekspertów i pracowników z wieloletnim doświadczeniem w branży. Nie możemy zapominać o twardych danych zebranych z różnych procesów biznesowych. Powinniśmy systematycznie dokonywać pomiaru wskaźników efektywności, które pokażą nam skuteczność prowadzonych działań oraz wyznaczą dalszy kierunek działań.

Poznanie prawdy jest zawsze niewygodne, bo wymaga refleksji i czasu. A tego ostatniego nigdy nie mamy za dużo w naszej pracy. Warto jednak pamiętać, że nawet droga na skróty potrafi być dwa razy dłuższa, szczególnie gdy idziemy na oślep i nie obowiązują żadne reguły.



Agnieszka Bednarska

Menedżer ds. HR Klasta SA&AM

Silesia Smart Systems

Wakacje się skończyły, dzieci wróciły do szkół. My jednak nie próżnowaliśmy nawet w czasie, gdy nasze pociechy cieszyły się swobodą i radosną wakacyjną bez troską. Cały czas pracujemy nad doskonaleniem oferty **Silesia Smart Systems – Hub’a Innowacji Cyfrowych**.

Silesia Smart Systems kładzie szczególny nacisk na dopracowanie swoich usług skierowanych do przedsiębiorców. To dla nich szlifowaliśmy w ostatnich miesiącach narzędzia, dzięki którym możemy realnie wspierać przedsiębiorców w transformacji cyfrowej. Oferujemy szereg usług specjalistycznych, z którymi można zapoznać się na naszej stronie internetowej www.silesiasmartsystems.pl, jednak zdajemy sobie również sprawę z tego, że droga do sięgania po specyficzne rozwiązania zaczyna się dużo wcześniej.

Redukcja kosztów operacyjnych, skrócenie czasu przestojów maszyn przy ich zwiększonej wydajności, bezpieczeństwo w miejscu pracy, oszczędność energii, wyższa jakość produktu, satysfakcja klienta – czy to wszystko jest w zasięgu ręki? Tak. Czy można to osiągnąć w jednym szybkim kroku? Nie. Czy istnieje uniwersalne narzędzie, które pomoże przejść taką ścieżkę rozwoju? Tak. Poniżej opisujemy takie właśnie narzędzie, opracowane przez Silesia Smart Systems.

Właściciele firm stoją przed wyzwaniem, które jest często procesem trudnym i długotrwałym, choć niewątpliwie stanowiącym obietnicę wielu korzyści. Odpowiedzią na zrozumienie tego wyzwania jest oferowane przez nas szkolenie „**Technologie cyfrowe w MŚP, MŚP w świecie technologii cyfrowych**”. Jest to wiedza praktyczna dla firm na temat możliwości i szans związanych z transformacją cyfrową w pigułce. Jeśli zatem ktoś ma wątpliwości – zapraszamy!

Kolejny krok to mały krok dla właściciela firmy, a wielki krok dla samej firmy. Rozpoczyna się wspólna praca nad „**Transformacją Cyfrową w Pięciu Krokach**”.

Technicznie rzecz biorąc analizujemy siedem obszarów, których transformacja umożliwia przejście na bardziej zaawansowany poziom biznesu. Są to:

- Zaawansowane Technologie Produkcyjne
- Fabryka Cyfrowa
- Fabryka Ekologiczna
- Inżynieria End-to-End skupiona na kliencie
- Organizacja skupiona na ludziach
- Inteligentne wytwarzanie.





Analiza obejmuje spotkania wstępne i przeprowadzenie szczegółowej diagnozy stanu. Jest to proces, w którym kluczowe są rozmowy z kierownictwem firmy i zespołem. Dzięki takim rozmowom możemy zmapować kluczowe procesy w organizacji, omówić ich znaczenie i przypisać do nich zasoby.

Na podstawie przeprowadzonej analizy identyfikujemy możliwości wprowadzenia zmian, zestawiając opis stanu faktycznego przedsiębiorstwa ze stanem pożądanym. Następnie przedstawiamy model cyfrowego przedsiębiorstwa, opisując korzyści płynące z zastosowania technologii cyfrowych.

Nasz klient ostatecznie otrzymuje plan działania wraz z analizą studiów przypadku oraz konkretnymi projektami do wdrożenia w ramach transformacji.

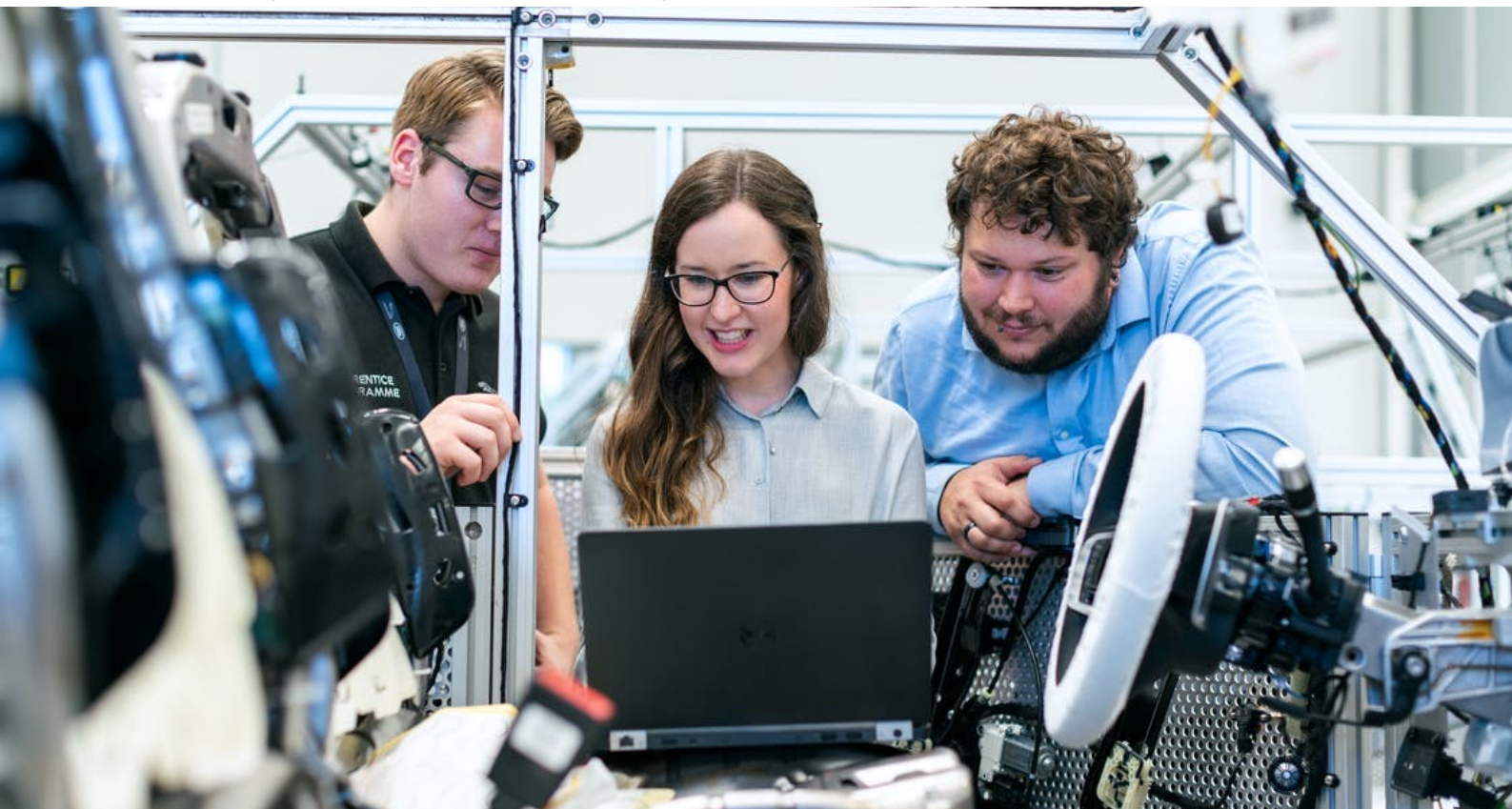
Zakres i charakterystyka sugerowanych technologii zależy od profilu konkretnego przedsiębiorstwa. Cechą wspólną jest to, że podjęcie wyzwań odnośnie przeanalizowanych zagadnień doprowadzi firmę do uzyskania pełnej funkcjonalności inteligentnej fabryki przyszłości.



Aleksandra Zajusz-Wayda

Zastępca Dyrektora Klastra SA&AM ds. DIH

Model 70-20-10 jako kompleksowe podejście do rozwoju kompetencji



Współczesny biznes to biznes oparty na wiedzy. Każda organizacja uważająca się za organizację uczącą się, kładzie nacisk na rozwój swoich pracowników, mając świadomość, że od tego zależy sukces na rynku. Jednocześnie możliwości rozwoju to jeden z najbardziej pożądanых benefitów na rynku pracy.

Psychologia rozwojowa dowodzi, że człowiek dorosły, pomimo postępującego biologicznego procesu starzenia się, przez całe życie dysponuje znacznym potencjałem rozwoju i możliwościami uczenia się. Skuteczność i efektywność uczenia się dorosłych zależą od tego, jaką strukturę wiedzy im zaproponujemy, na ile mogą wykorzystywać dotychczasowe umiejętności, nawyki, postawy. Dlatego też istotne są narzędzia i rozwiązania organizacji, które umożliwiają uczenie się w miejscu pracy – zarówno w sposób formalny, jak i nieformalny.

Pamiętajmy - ludzie dorośli najlepiej uczą się przez doświadczenie.

Ludzie dorośli uczą się najlepiej, gdy:

- rozumieją znaczenie i wartość tego, czego się uczą,
- odwołują się do własnego doświadczenia w rozwiązywaniu problemów,
- mają wpływ na przebieg szkolenia lub warsztatu, w którym uczestniczą,
- ich doświadczenia są uznane za cenne i przydatne w trakcie szkolenia,
- nie muszą obawiać się oceny wyrażając własne zdanie,
- mogą popełniać błędy,
- są aktywnie zaangażowani w proces uczenia,
- zinterpretowali cele szkolenia jako swoje własne,
- działają dobrowolnie.

Model 70 – 20- 10 jest odpowiedzią zarówno na potrzeby organizacji jak i na oczekiwania pracowników. Po raz pierwszy model przedstawili w 1996 roku Michael M. Lombardo i Robert W. Eichinger w książce „The Career Architect Development Planner” a następnie został przeniesiony do biznesu (np. zastosowany przez firmę Google w 2005 r.). Model zakłada, że najefektywniejsza nauka przebiega w miejscu pracy podczas wykonywania swoich obowiązków oraz podczas innych aktywności zawodowych.

Najlepsze wykorzystanie modelu zakłada następujące elementy:

- zaangażowanie kadry kierowniczej i Zarządu,
- nauka przebiega na poziomie formalnym i nieformalnym,
- strategia rozwojowa zakłada wykorzystanie modelu,
- pracownicy otrzymują narzędzia do rozwijania kompetencji.

Tajemnicze procenty, czyli co oznacza w praktyce model 70 – 20- 10?

70% to rozwój w miejscu pracy poprzez nowe projekty, większy zakres odpowiedzialności, zmiany stanowisk (*challenging assignments*).

20% to możliwość dzielenia się wiedzą poprzez informację zwrotną od współpracowników i przełożonych, udział w pracach grup dzielących się wiedzą i praktyką (np. action learning) oraz mentoring (*developmental relationships*).

Model zakłada, że tylko 10% to formalna nauka – szkolenia, warsztaty, konferencje programy e-learningowe i rozwojowe oraz edukacja formalna (*coursework and training*).

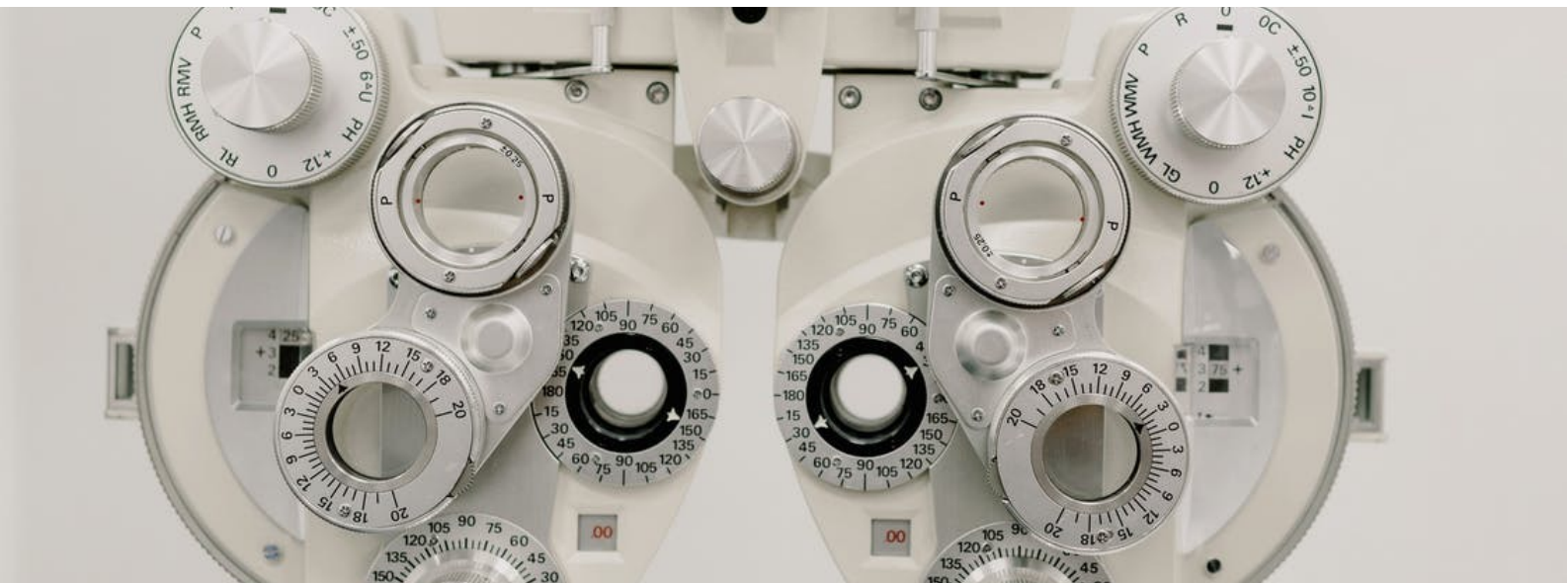
Środowisko pracy a uczenie się

Model zakłada, że sama organizacja jest odpowiedzialna za rozwój pracowników, poprzez kształtowanie środowiska pracy nastawionego na uczenie się i rozwój. Pracownicy nie tylko mają możliwość udziału w szkoleniach i konferencjach, ale (co bardzo ważne) mają przekładać zdobywaną wiedzę na praktykę. Oczywiście zakłada to również duże zaangażowanie kadry menedżerskiej, zarówno w wybór odpowiednich szkoleń, ale też w przełożenie zdobytej wiedzy na codzienne obowiązki. Z doświadczeń firm działających na polskim rynku, wyraźnie widać, że nie jest to model standardowy, ale takie podejście do rozwoju pojawia się coraz częściej. Z dostępnych zestawień i badań wynika, że świadome i nastawione na rozwój w modelu 70-20-10 organizacje prowadzą następujące działania: wdrożenie kultury feedbacku, mentoring i coaching, udział w projektach (zgodnie z określoną ścieżką kariery) oraz szkolenia w różnorodnych formach (w tym online czy e-learning). Wszystkie te działania wspierane są kulturą organizacyjną nastawioną na zarządzanie wiedzą w organizacji.



Magdalena Siwińska
Menedżer ds. HR Klastra SA&AM

Spójność Kart Procesów w Systemie Zarządzania Jakością, czyli jak łatwo sobie pomóc, aby skutecznie zapanować nad udokumentowanymi informacjami?



Firmy wdrażające system zarządzania jakością wg PN-EN ISO 9001:2015 stają przed decyzją, w jaki sposób zobrazować i opisać schemat procesu i powiązań między jego elementami, aby spełnić wymagania normy. Często spotykanymi sposobami na prezentację procesu jest albo schemat żółwia, albo prezentacja procesu w formie na przykład tabeli. Schematyczne przedstawienie elementów pojedynczego procesu znajdziemy w rozdziale 0.3 normy PN-EN ISO 9001:2015, gdzie na szczególną uwagę, w kontekście niniejszego zagadnienia, zasługują *Źródła wejść* tuż przez *Wejściami* i *Odbiorcy wyjść* tuż za *Wyjściami*.

Cóż to takiego i w jaki sposób może się przyczynić do skutecznego zapanowania nad udokumentowanymi informacjami w naszym Systemie Zarządzania Jakością?

System Zarządzania Jakością w danej firmie składa się najczęściej z kilku lub kilkunastu procesów. Te procesy można podzielić na procesy zarządcze, główne i wspierające. Ich nazwanie jest tutaj oczywiście kwestia umowną. W jednej firmie będą to procesy wspierające a w innej będą się nazywać na przykład procesami pomocniczymi.

W każdym z tych procesów ulokowane są procesy jak na przykład Proces Zarządzania Zasobami Ludzkimi, Proces Zakupów, Proces Sprzedaży, Proces Produkcji, Proces Logistyczny, Proces Industrializacji, Proces Utrzymania Ruchu, itp., itd.

Każdy z tych procesów ma opisane wejścia, wyjścia, zasoby personalne i materialne a także procedury/instrukcje i wskaźniki dotyczące skuteczności i efektywności, czyli tzw. KPI.

W ramach niniejszego artykułu skupmy się na Wejściach i Wyjściach w procesach.

Poniżej zaprezentowano uproszczone fragmenty 3 Kart Procesów (A, B i C) oraz ich Wejścia i Wyjścia:

Karta Procesu A		
Wejście	Proces	Wyjście
Dokument A	A.1	Dokument B
Dokument B	A.2	Dokument E

Karta Procesu B		
Wejście	Proces	Wyjście
Dokument B	B.1	Dokument C

Karta Procesu C		
Wejście	Proces	Wyjście
Dokument C	C.1	Dokument D

Widzimy, że na przykład Wejściem do procesu B jest *Dokument B*, a Wyjściem jest *Dokument C*.

Przykładowo, właściciel Procesu C, aby dowiedzieć się skąd pochodzi *Dokument C* i że właśnie ten dokument jest dla jego procesu istotny i powinien być Wejściem, musiałby się zapoznać z pozostałymi Kartami Procesów i szukać, w której z nich tego dokumentu.

I tutaj z pomocą przychodzą **Źródła Wejść** i **Odbiorcy Wyjść**, dzięki którym będziemy wiedzieć, skąd pochodzi *Dokument A, B, C, itd.*

Graficznie wyglądałoby to następująco:

Karta Procesu A					Karta Procesu B					Karta Procesu C				
Źródła wejść	Wejście	Proces	Wyjście	Odbiorcy wyjść	Źródła wejść	Wejście	Proces	Wyjście	Odbiorcy wyjść	Źródła wejść	Wejście	Proces	Wyjście	Odbiorcy wyjść
Wymagania Klienta	Dokument A	A.1	Dokument B	Proces A Proces B	Proces A	Dokument B	B.1	Dokument C	Proces C	Proces B	Dokument C	C.1	Dokument D	Proces C
Proces A	Dokument B	A.2	Dokument E	Proces A										

Dzięki stosowaniu Źródeł Wejść i Odbiorców Wyjść możemy zapewnić spójność udokumentowanych informacji w naszym Systemie Zarządzania Jakością poprzez:

- śledzenie ścieżki udokumentowanej informacji, czyli początek jej wejścia do naszego Systemu, poprzez procesy, w których występuje aż po jej miejsce/ proces docelowy;
- unikanie powielania i wdrażania tych samych lub bardzo podobnych do siebie udokumentowanych informacji;
- kontrolowanie ilości udokumentowanych informacji.

Jedną z ciekawszych metod weryfikacji spójności wszystkich Kart Procesów w Systemie Zarządzania Jakością było zorganizowanie przeze mnie jako Pełnomocnika ds. Zintegrowanych Systemów Zarządzania Jakością, spotkania z Właścicielami Procesów, którzy prezentowali swoje Karty Procesów na forum pozostałych Właścicieli.

Podczas tego spotkania wystąpiło wiele różnych ciekawych sytuacji, często dany właściciel procesu był zaskoczony, że Wejściem do jego procesu powinny być (są) informacje z innego procesu, że dany dokument nie tylko jest wyjściem z jego procesu, lecz również jest wejściem do innego procesu. Jak się okazało, wiele formularzy było powielonych, a inne zupełnie zbędne.

Również i Państwa gorąco zachęcam do zorganizowania tego typu spotkania. Z pewnością przysłuży się ono nie tylko ciekawej i burzliwej dyskusji, ale również bogatemu planu działań, który z tej dyskusji z pewnością powstanie.



Mariusz Stryniak
Trener / Auditor
SQD Alliance Sp. z o.o.

Bibliografia:

PN-EN ISO 9001:2015 Systemy Zarządzania Jakością - wymagania



Jak uodpornić pracowników na zmianę, czyli o programie rotacji stanowiskowej

Jednym z bardziej skutecznych narzędzi rozwoju kompetencji pracowników, o którym często zapominamy, jest rotacja stanowisk (ang. *job rotation*). Metoda rotacji polega na planowym zmienianiu określonych stanowisk pracy wybranym pracownikom lub grupom pracowniczym. Czasowe oddelegowanie pracownika do wykonywania zadań inicjowana jest przez pracodawcę lub przełożonego.

Rotacja na stanowiskach pracy, może być stosowana na wszystkich szczeblach struktury organizacyjnej. Odbyna się na każdym poziomie zatrudnienia, od pracowników fizycznych po struktury kierownicze.

Oddelegowanie pracownika może przybrać jedną z trzech form:

- Rotacja w dół (ang. „*down to the floor*”) - oddelegowanie pracownika na stanowisko niższe, szeregowie (np. obowiązkowy staż na stanowisku produkcyjnym przed objęciem funkcji kierowniczej)
- Rotacja równoległa - oddelegowanie pracownika na stanowisko poziome (inny dział, region, itp.)
- Rotacja w górę – tymczasowe pełnienie obowiązków przełożonego przez pracownika

Zmiana stanowisk ma przede wszystkim umożliwiać pracownikom poszerzenia posiadanych umiejętności, a także zdobycie dodatkowego doświadczenia.

Dobrze przeprowadzony program rotacji wpływa również na większe zaangażowanie pracowników. Przede wszystkim jednak przygotowuje firmę na nieoczekiwane zmiany poprzez wzmocnienie liczby wewnętrznych talentów. Metoda ta stanowi również element planowania ścieżek karier stanowisk kierowniczych.

Co zatem stanowi o sukcesie przeprowadzonej rotacji stanowiskowej?

Oczywiście właściwie zdefiniowany cel programu oraz dobry plan. Podstawowe pytania, jakie powinniśmy sobie zadać decydując się na organizację programu dotyczą tego, czego ma się nauczyć pracownik na nowym stanowisku oraz co powinien się dowiedzieć o nowych zadaniach. Powinniśmy również zaplanować, jak wykorzystamy w przyszłości nowe kompetencje pracownika. Korzyści z przeprowadzenia programu rotacji stanowiskowej są trójstronne, dotyczą nie tylko samej organizacji, ale również pracownika i jego przełożonego.

Wśród wielu z nich można wymienić:

- możliwość określenia przez pracownika, na jakim stanowisku czuje się najlepiej, co pozwoli jeszcze lepiej dopasować zadania oraz przełożyć się na efektywność jego pracy,
- pracownicy naturalnie tworzą organizację uczącą się, w której wymiana wiedzy między pracownikami jest rzeczą bezcenną i naturalnie tworzy know-how firmy,
- rozwój umiejętności współpracy oraz networking wpływa na dobrą atmosferę, motywację i chęć pozostania w firmie na dłużej,
- program stanowi szansę odkrycia nowych talentów w organizacji, co pozwala wykorzystać potencjał kluczowych osób dla firmy i wpływa na podniesienie efektywności pracy,
- przygotowanie sukcesorów na kluczowe stanowiska w organizacji oraz rezerwy kadrowej na wyższych stanowiskach menedżerskich,
- większą samodzielność w działaniu i rozwiązywaniu problemów oraz przejęcie odpowiedzialności za rozwój własnych kompetencji przez pracownika,
- wzrost motywacji do pracy - zmieniając stanowiska pracownicy spotykają się z dotychczas nieznanymi im sytuacjami i problemami, co stanowi dla nich wyzwanie,
- większe zaangażowanie pracowników mogące przełożyć się na wyższy poziom lojalności wobec pracodawcy,
- dostarczenie okazji do rozwoju umiejętności radzenia sobie ze zmianą,
- doświadczenie potencjalnie nowej pracy ma powodować lepsze zrozumienie ścieżki wytyczonej kariery, zaspokoić potrzebę rozwoju oraz spowodować przejęcie odpowiedzialności i wpływu,
- poszerzenie perspektywy rotującego pracownika może zaowocować szerszym spojrzeniem na organizację, zaproponowaniem nieoczekiwanej innowacji (lepszego produktu/ usługi, itp.),
- lepsze zrozumienie biznesu/branży/organizacji, krótko mówiąc pracy kolegów z innych działów, co powinno zaowocować podniesieniem jakości obsługi klienta,
- dostrzeżenie całościowego obrazu firmy pozwala zrozumieć zależności i powiązania zachodzące pomiędzy poszczególnymi komórkami organizacyjnymi, co powinno zaowocować wzrostem identyfikacji pracownika z firmą,
- employer branding – pozytywna opinia o programie i dostrzeganiu potrzeb i umiejętności pracowników powinna wpłynąć na wizerunek firmy na rynku pracy i przyciągnąć mniej zdecydowanych kandydatów do pracy.

Jak przygotować program rotacji stanowiskowej?

Podczas planowania programu, według którego odbywać się będzie rotacja, ważne jest postępowanie według następujących kroków:

1. Wybranie stanowisk przeznaczonych do programu, na których będzie przeprowadzana rotacja oraz sprecyzowanie czasu pozostawania pracowników na nowych stanowiskach.
2. Określenie, jakie umiejętności i doświadczenie mają zdobyć pracownicy po przeniesieniu do nowego działu lub na inne stanowisko.
3. Wybór nadzoru całego procesu, a więc osób odpowiedzialnych za monitoring procesu.
4. Określenie metod weryfikacji zdobytych przez pracownika umiejętności oraz stopnia osiągnięcia wyznaczonego celu na każdym etapie doświadczenia.
5. Ewaluacja, czyli możliwie szybkie zmodyfikowanie programu w razie potrzeby pod kątem zmieniającej się sytuacji.

Głównymi czynnikami decydującymi o czasie trwania rotacji powinny być charakter stanowiska oraz zakres umiejętności i doświadczeń, które ma nabyć osoba decydująca się na uczestnictwo w programie. Zazwyczaj czas pozostawania pracowników na nowych stanowiskach waha się od 1 tygodnia do 2 lat. Większość menedżerów preferuje rotacje trwającą od 3- 6 miesięcy.

Jak pokazują badania rotacja stanowisk ma wiele zalet. U progu czwartej fali pandemii, warto organizować nowe zadania pracownikom, które rozwiną ich zwinność myślenia i elastyczność w rozwiązywaniu problemów, pozwolą poradzić sobie w nieoczekiwanych sytuacjach. Przede wszystkim zaś rozwiną ich większą odporność na zmiany.

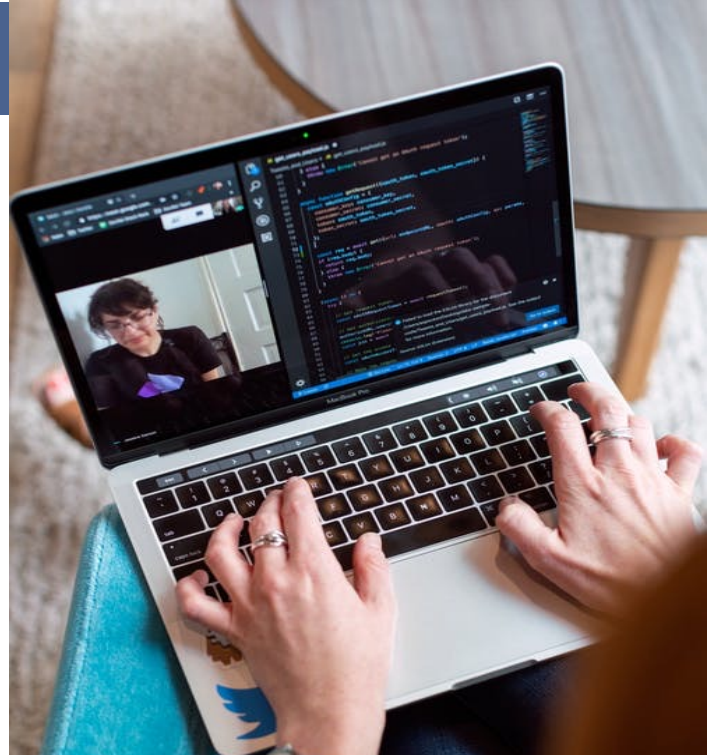


Agnieszka Bednarska
Menedżer ds. HR Klasta SA&AM

Outsourcing – sposób na budowanie efektywności organizacji

„Jeśli jest coś, czego nie potrafimy zrobić wydajniej, taniej i lepiej niż konkurenci, nie ma sensu, żebyśmy to robili i powinniśmy zatrudnić do wykonania tej pracy kogoś, kto robi to lepiej niż my”

Henry Ford



Outsourcing to skrót z ang.: outside-resource-using, i oznacza wykorzystywanie źródeł zewnętrznych do realizacji konkretnych działań w organizacji. W praktyce jest to, przekazanie specjalistycznej firmie zewnętrznej obsługi określonego obszaru funkcjonowania organizacji. Outsourcing służy przede wszystkim odciążeniu firmy i skupieniu się na realizacji celów strategicznych.

Outsourcing wywodzi się z motoryzacji, kiedy to firmy produkcyjne zaczęły korzystać z dostawców poszczególnych komponentów (zamiast produkować je samodzielnie). Takie działania miały służyć obniżeniu kosztów i oszczędnościom. Koniec XX wieku to wzrost popularności tego rodzaju współpracy w wielu branżach, w tym dalej w motoryzacyjnej.

Obecnie outsourcing to nie tylko sposób na oszczędności i podejście stricte transakcyjne, to sposób budowania nowoczesnych modeli biznesowych opartych na ścisłej współpracy oraz wzajemnych korzyściach. W ramach funkcjonowania organizacji można wyróżnić najpopularniejsze zadania przekazywane na zewnątrz: logistyka, księgowość, praca tymczasowa, obsługa informatyczna, rekrutacja i selekcja i wiele innych.

Dlaczego outsourcing? Outsourcing warto rozważyć jako formę zarządzania i współpracy ze specjalistycznymi firmami zewnętrznymi w następujących sytuacjach:

- zmiany struktur organizacyjnych (spłaszczanie struktur, ograniczenie hierarchii) – firma w sytuacji zmiany może potrzebować wsparcia zewnętrznego,
- wzrost wyspecjalizowanych organizacji w najbliższym otoczeniu i branży,
- globalizacja usług i kontrahentów,
- rozwój nowoczesnych technologii,
- konieczność szybkiej reakcji na zmiany w rzeczywistości biznesowej (świat VUCA) oraz oszczędności.

Współczesny i nowoczesny outsourcing opiera się na kilku ważnych zasadach:

- korzystanie z zewnętrznych źródeł (wysoki poziom specjalizacji) pomogą efektywniej funkcjonować organizacji,
- przekazywanie zadań, funkcji, projektów i procesów do realizacji firmie zewnętrznej opiera się na wzajemnym zaufaniu i określonych celach,

- *NIE - core business (silne strony strategiczne)* - nigdy nie zlecamy na zewnątrz obszarów związanych stricte z działalnością firmy,
- outsourcing pełny lub selektywny – możemy zdecydować, w jakim zakresie potrzebujemy wsparcia,
- układ partnerski – współpraca z dostawcą jest oparta na osiągnięciu wspólnych zysków i przewagi konkurencyjnej,
- trend w zarządzaniu organizacyjnym związany z postępującą specjalizacją.

Proces wdrażania outsourcingu powinien się opierać na kilku istotnych zasadach. Odpowiednio przemyślany (i oparty na rzetelnej umowie) z pewnością przyniesie korzyści obu stronom. Podstawowy zakres umowy outsourcingowej powinien zawierać następujące elementy:

- opis zakresu prac oraz czas trwania umowy,
- porozumienie dotyczące jakości,
- wynagrodzenie (cena stała, ponoszone koszty itp.),
- zarządzanie procesem i odpowiedzialności,
- postanowienia dotyczące własności intelektualnej,
- regulacje prawne i sektorowe,
- warunki rozwiązania kontraktu (*w tym zapisy dotyczące siły wyższej*),
- procedury rozstrzygania sporów.

Natomiast zanim podejmiemy jako organizacja rozmowy odnośnie współpracy, należy ustalić kwestie dotyczące outsourcingu, takie tak:

- sprecyzowanie celów i wymagań, bilans korzyści,
- określenie potencjalnych dostawców, stopnia ich zainteresowania kontraktem i nawiązanie kontaktów,
- ustalenie osób odpowiedzialnych za nawiązanie współpracy,
- ustalenie zakresu usługi – przygotowanie umowy,
- ustalenie zasad komunikacji i relacji,
- harmonogram,
- okres przejściowy,
- monitoring współpracy i raportowanie.

Jak widzimy, decyzja o podjęciu współpracy na zasadzie outsourcingu może być korzystna dla organizacji. Jednak musimy zacząć od szczegółowej analizy naszych oczekiwań i potrzeb w odniesieniu do kwestii finansowych.



Magdalena Siwińska
Menedżer ds. HR Klastra SA&AM

Kalendarz Klastra SA&AM

Data	Nazwa wydarzenia	Opis wydarzenia	Miejsce
09/09/2021	Dni Jakości	Konferencja poświęcona głównie kluczowym zmianom w VDA 2 i VDA 6.5. www.dnijakosci.pl	Częstochowa, SGP Quality Lab
19/09/2021	„Sprawne zarządzanie firmą dzięki lepszemu korzystaniu z danych i algorytmów”	MY CYFROWI - Akademia Transformacji Cyfrowej- cykl sześciu praktycznych spotkań dot. wykorzystywania technologii cyfrowych w przedsiębiorstwie.	Gliwice, ul. Rybnicka 29 lub Online
22/09/2021	Zdalne seminarium metodologiczne realizowane w ramach projektu „Rada ds. kompetencji w sektorze motoryzacyjnym (z uwzględnieniem elektromobilności)”	Warsztaty dot. trendów i rozwiązań europejskich w zakresie nowopowstałych kwalifikacji oraz Zintegrowanego Systemu Kwalifikacji.	Online
23/09/2021	Warsztat Klastra SA&AM Grupa Tematyczna „HR”	Co nas motywuje? Praktyczne narzędzia HR wspierające zaangażowanie	Gliwice, ul. Rybnicka 29 lub Online
29/09/2021	„Cyfrowe rozwiązania dla poprawy wydajności i żywotności maszyn”	MY CYFROWI - Akademia Transformacji Cyfrowej- cykl sześciu praktycznych spotkań dot. wykorzystywania technologii cyfrowych w przedsiębiorstwie.	Gliwice, ul. Rybnicka 29 lub Online
04/10/2021	VII Europejski Kongres Lean Management	Cykliczne spotkanie dyrektorów, managerów oraz kierowników wyższego szczebla, a także wszystkich zainteresowanych szczupłym zarządzaniem. www.kongreslean.pl	Katowice, MCK
06 - 08/10/2021	Europejskie Forum Przyszłości	Konferencja poświęcona najistotniejszym wyzwaniom cywilizacyjnym, społecznym i gospodarczym współczesnego świata. efp-silesia.pl	Chorzów, Stadion Śląski
07/10/2021	25-lecie KSSE, Zgromadzenie Członków Klastra SA&AM w ramach Europejskiego Forum Przyszłości	Zgromadzenie Członków Klastra Silesia Automotive & Advanced Manufacturing, obchody 25 lecia KSSE S.A. oraz panel „KSSE Motorem automotive – współpraca w ramach Klastra SA&AM odpowiedzią na wyzwania sektora automotive”.	Chorzów, Stadion Śląski

13/10/2021	„Cyfrowe rozwiązania dla sprawnego zarządzania jakością produktu”	MY CYFROWI - Akademia Transformacji Cyfrowej- cykl sześciu praktycznych spotkań dot. wykorzystywania technologii cyfrowych w przedsiębiorstwie.	Gliwice, ul. Rybnicka 29 lub Online
20/10/2021	Zdalne seminarium metodologiczne realizowane w ramach projektu „Rada ds. kompetencji w sektorze motoryzacyjnym (z uwzględnieniem elektromobilności)”	Warsztaty dot. trendów i rozwiązań europejskich w zakresie nowopowstałych kwalifikacji oraz Zintegrowanego Systemu Kwalifikacji.	Online
20/10/2021	„Uniezależnienie produkcji od człowieka – kontynuacja produkcji mimo braku ludzi”	MY CYFROWI - Akademia Transformacji Cyfrowej- cykl sześciu praktycznych spotkań dot. wykorzystywania technologii cyfrowych w przedsiębiorstwie.	Gliwice, ul. Rybnicka 29 lub Online
21/10/2021	Warsztat Klastra SA&AM Grupa Tematyczna „HR”	Comiesięczne spotkanie Grupy Tematycznej "HR"	Gliwice, ul. Rybnicka 29 lub Online
27/10/2021	„Logistyka produkcji – optymalizacja zaopatrzenia linii produkcyjnych”	MY CYFROWI - Akademia Transformacji Cyfrowej- cykl sześciu praktycznych spotkań dot. wykorzystywania technologii cyfrowych w przedsiębiorstwie.	Gliwice, ul. Rybnicka 29 lub Online
17/11/2021	Zdalne seminarium metodologiczne realizowane w ramach projektu „Rada ds. kompetencji w sektorze motoryzacyjnym (z uwzględnieniem elektromobilności)”	Warsztaty dot. trendów i rozwiązań europejskich w zakresie nowopowstałych kwalifikacji oraz Zintegrowanego Systemu Kwalifikacji.	Online
17/11/2021	„Bezpieczeństwo w sieci – jak minimalizować ryzyko ataku cyfrowego na przedsiębiorstwo”	MY CYFROWI - Akademia Transformacji Cyfrowej- cykl sześciu praktycznych spotkań dot. wykorzystywania technologii cyfrowych w przedsiębiorstwie.	Gliwice, ul. Rybnicka 29 lub Online
23-24/11/2021	V edycja International Automotive Business Meeting	Spotkanie dostawców branży motoryzacyjnej. Trendy, zapotrzebowania oraz możliwości związane z produkcją pojazdów przyszłości, ze szczególnym uwzględnieniem E-mobilności i wykorzystania wodoru. www.iabmevent.com	Sosnowiec, Audytorium Szkoły Muzycznej



KRAJOWY
KLASTER
KLUCZOWY



silesia
automotive
& advanced
manufacturing

Biuro Klastra Silesia Automotive & Advanced Manufacturing

Ul. Wojewódzka 42
40-026 Katowice
tel. +48 32 251 07 36
e-mail: biuro@silesia-automotive.pl

Łukasz Górecki
Manager Klastra
+48 514 035 836
lgorecki@silesia-automotive.pl

