

WWW.MENEDZER-PRODUKCJI.PL

MENEDŻER PRODUKCJI



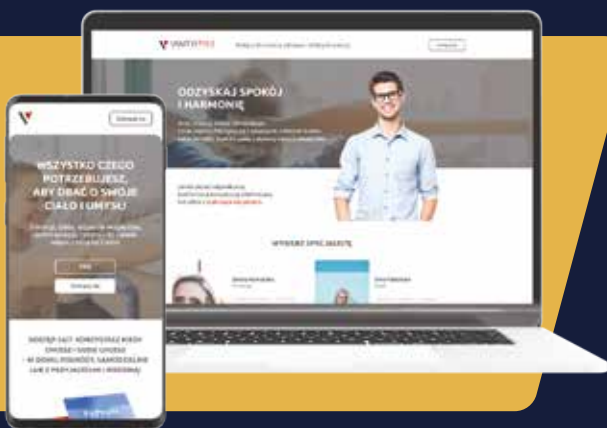
ISSN 2545-3793 | NR ART. 463273 | LUTY/MARZEC 2023 | CZASOPISMO DOSTĘPNE W PRENUMERACIE



**WYPALENIE ZAWODOWE
PRACOWNIKÓW PRODUKCYJNYCH**



Zadbaj holistycznie o swoich pracowników



Konsultacje z psychologiem
coachem, dietetykiem,
trenerem personalnym



Indywidualna dieta
online



Filmy treningowe



Materiały samorozwojowe
i psychoedukacyjne



Kody rabatowe
i vouchery zniżkowe



Dostęp do aplikacji
Focusly

A co motywuje Twoich pracowników?



Dołącz do świata zdrowia
i dobrych emocji!

Dowiedz się więcej na
strefa.vanitystyle.pl

Wypróbuj **bezpłatnie**
przez 7 dni



SZANOWNI PAŃSTWO

W tym numerze bierzemy na tapetę temat, który jest powszechnie pomijany i zapominany. Statystycznie przyjmuje się, że na ryzyko wypalenia zawodowego narażone są zawody, którym nieodłącznie towarzyszą stres i ciągły kontakt z ludźmi. Wypaleni mogą być między innymi lekarze, nauczyciele czy mundurowi. Nie sposób z tym się nie zgodzić, ale warto zastanowić się, czy do tej grupy ryzyka nie należą również pracownicy produkcyjni? Częste zmaganie się z dużym hałasem panującym na hali, styczność z niebezpiecznymi substancjami czy konieczność wyrobienia normy produkcyjnej to tylko początek góry lodowej. Jak wyłapać niepokojące sygnały, które wysyłają nasi pracownicy? Co lider powinien wprowadzić na hali produkcyjnej, żeby pracowało się lepiej? Najważniejsza rada: słuchaj swoich ludzi i rozmawiaj z nimi – niby tak niewiele, a pozwoli Ci poprawić warunki pracy i wprowadzić zmiany tam, gdzie są potrzebne.

A zarządzanie to ciągłe wyzwania. Gdy na halę produkcyjną wprowadzana jest nowa technologia, to od menedżera zależy, jak reszta pracowników przyjmie tę zmianę. Bez dobrej komunikacji nie ma rentownej firmy. Jakie elementy można wprowadzić do kultury zarządzania, żeby pracowało się lepiej? Piotr Zychowicz w swoim artykule porusza temat samodzielnego zarządzania zespołami. Zespoły, które nie wymagają od kierownika produkcji dużego zaangażowania? Brzmi jak marzenie... i jest możliwe! Takie grupy dzielą się obowiązkami i są odpowiedzialne za zaplanowanie i wykonanie pracy nawet bez nadzoru przełożonego. Zbudowanie takiej koncepcji wymaga jednak na początku dużego zaangażowania ze strony organizacji oraz dojrzałości menedżerów. Podstawą jest perfekcyjne określenie kompetencji, jakich będzie się wymagało od jego członków.

IKEA Industry Goleniów jako pierwsza fabryka z Grupy IKEA Industry w Polsce w 2019 roku rozpoczęła wdrażanie właśnie takich zespołów w środowisku produkcyjnym. W firmie wierzy się, że przewagę konkurencyjną budują pracownicy, którzy – połączeni w Autonomiczne Grupy Pracownicze – zapewnią organizacji sukces. Żeby na ten splendor zapracować, trzeba na wczesnym etapie projektu zarządzać zmianą w taki sposób, aby wzmacniać możliwości i błyskawicznie minimalizować ewentualne zagrożenia. Jak wyglądał cały proces w IKEA? Na co (według autorów) trzeba zwrócić uwagę i na czym się skupić podczas etapów wprowadzania zespołów? Dzięki case study IKEA, Danielowi Gadowi i Łukaszowi Andrzejczakowi można zobaczyć, jak wygląda wdrażanie takiej zmiany w dużej fabryce. Gratulujemy!

Życzymy udanej lektury!

Redakcja „Menedżera Produkcji”



WYDAWCA

Forum Media Polska Sp. z o.o.
ul. Polska 13, 60-595 Poznań
Sąd Rejonowy
Nowe Miasto i Wilda
w Poznaniu VIII Wydział
Gospodarczy KRS
KRS nr 0000037307
NIP 781-15-51-223
Kapitał zakładowy: 300 000 zł

PREZES ZARZĄDU

Magdalena Balanicka

CZŁONEK ZARZĄDU

Paulina Hinz-Zurowska

DYREKTOR PRODUKTU I ROZWOJU

Edyta Żmuda

SZEF RYNKU BIZNES

Izabela Nowak

PRODUCT MANAGER

Oliwia Oliifer
oliwia.olifer@forum-media.pl

ADRES REDAKCJI

ul. Polska 13, 60-595 Poznań
redakcja@menedzer-produkcji.pl

NADZÓR GRAFICZNY

Maria Podemska

KOORDYNATOR WYDAWNICZY

Patrycja Białas

WSPÓŁPRACA I REKLAMA

Katarzyna Likowska
tel. +48 536 784 938
katarzyna.likowska@forum-media.pl

OBSŁUGA KLIENTA I PRENUMERATA

tel. 61 66 55 800,
e-mail: bok@forum-media.pl

PROJEKT GRAFICZNY

Marcin Ziółkowski,
Graphics & Design Studio

SKŁAD/DTP

Yezioro

SERWIS ZDJĘCIOWY

Adobe Stock, Shutterstock

Redakcja nie zwraca nadesłanych materiałów
oraz zastrzega sobie prawo formalnych
zmian w treści artykułów.

Bieżące informacje o czasopiśmie
dostępne na stronie
www.menedzer-produkcji.pl

SPIS TREŚCI



6

TEMAT NUMERU

6 Wypalenie zawodowe pracowników produkcyjnych

JA, SZEF

12 Bycie szefem. Jak wdrażać się w nową funkcję, gdy jeszcze niedawno byłeś
pracownikiem? Co znaczy inteligentny emocjonalnie przełożony?
18 Jak zbudować samorządzący zespół produkcyjny?

Z PRAKTYKI

24 Autonomiczne grupy pracownicze przyszłości przemysłu 4.0

ROZWÓJ

30 Wyzwania rekrutacyjne w branży produkcyjnej. Przykład firmy Corning
Optical Communcations
36 Po drugiej stronie rekrutacyjnego lustra

ZARZĄDZANIE NA PRODUKCJI

40 Gdy nieuchronnie zbliża się deadline

OKIEM INSPEKTORA

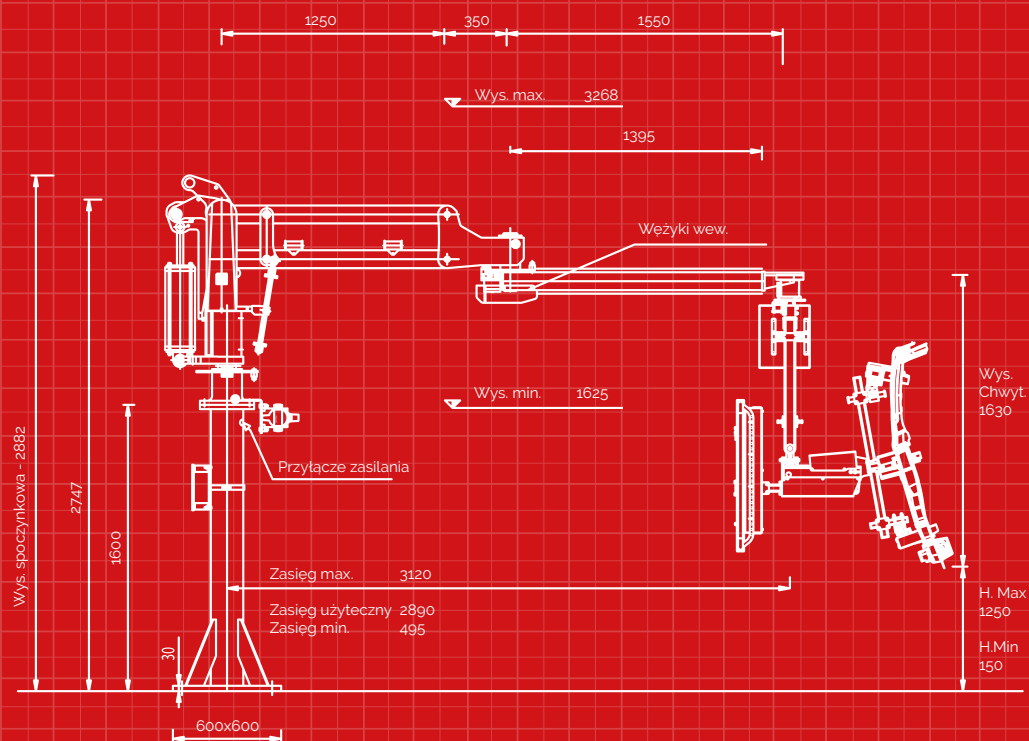
44 Wdrażanie i rozwój rozwiązań przemysłu 4.0 procesów produkcyjnych
w celu stworzenia inteligentnej fabryki
48 Bimodalne IT, czyli jak rozmrozić fabrykę i uwolnić jej pracowników

SZTUKA MOTYWOWANIA

52 Cztery skuteczne kroki do osiągnięcia celów
54 Jak skutecznie motywować zespół do realizacji celów noworocznych?

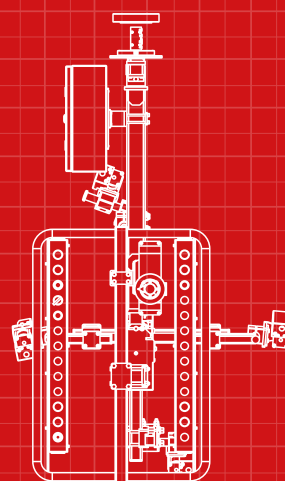
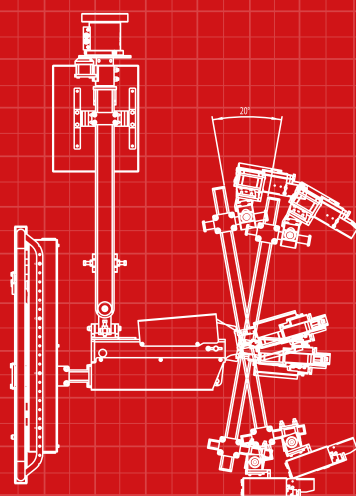
PRAWO PRACY

58 Czym jest monitoring pracowników oraz w jakich sytuacjach
może być stosowany?
64 Polska w światowej czołówce poziomu zrobotyzowania



Manipulatory przemysłowe

PRZEMYSŁOWA SIŁA MANIPULACJI



WEB

www.dalmeccan.pl

E-MAIL

dalmeccan@dalmeccan.pl



[/DalmeccanPolska](https://www.facebook.com/DalmeccanPolska)

WYPALENIE ZAWODOWE PRACOWNIKÓW PRODUKCYJNYCH



CZYM JEST WYPALENIE ZAWODOWE I KOGO DOTYCZY? CZY DOTYKA RÓWNIEŻ PRACOWNIKÓW PRODUKCYJNYCH? A JEŚLI TAK, TO CZY KADRA KIEROWNICZA MOŻE POMÓC W ELIMINACJI PROBLEMU?

6



KATARZYNA PÓLTORACZYK

Pracuje jako konsultant w dziedzinie zarządzania oraz zarządzania zasobami ludzkimi. Prowadzi projekty związane z rekrutacją, systemami ocen i motywowania oraz komunikacją w organizacjach. Szkoli również z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi oraz rozwoju osobistego i poprawy działań w organizacji – szkolenia z zakresu komunikacji, asertywności, negocjacji i innych umiejętności interpersonalnych. Prowadzi zajęcia z zakresu zarządzania na Uniwersytecie Ekonomicznym we Wrocławiu.

zaczynają tracić energię i chęci do życia. Tego typu objawy z biegiem czasu narastają. I tu właśnie pojawia się pojęcie wypalenia zawodowego. W języku angielskim funkcjonuje pojęcie „burn out syndrome”, czyli właśnie: wyczerpany, wypalony. To osoba, która nie ma siły na dalszą zawodową walkę, czuje, że nie jest w stanie nic więcej zrobić.

Kogo dotyka wypalenie zawodowe?

Zjawisko wypalenia zawodowego jest nieodłącznie związane ze stresem. Im bardziej wykonywany przez nas zawód narażony jest na pracę w warunkach stresowych, tym łatwiej o wypalenie zawodowe. Dodatkowo za zawody szczególnie narażone na wypalenie uważa się te, które są związane z pracą z ludźmi. Jak już wyżej wspomniano, do takich zawodów należą prace związane z pomaganiem innym, narażeni są pracownicy służby zdrowia, tacy jak lekarze, pielęgniarki, ratownicy; nauczyciele, pracownicy socjalni, psychologowie czy psychiatry. Silnie narażeni są pracownicy wszelkich służb mundurowych: policjanci, strażacy, pogranicznicy i pracownicy służby celnej. Narażone są osoby, których praca związana jest z zarządzaniem ludźmi: kierownicy, liderzy, brygadziści. I choć jednym tchem nie wymienia się zwykle pracowników produkcyjnych, to można by się zastanowić, czy i oni nie są przypadkiem w grupie ryzyka zawodów związanych z wypaleniem zawodowym. Aby się o tym przekonać, warto przeanalizować czynniki, które najczęściej wpływają na poziom stresu u pracowników.

Czym jest wypalenie zawodowe?

Nie ma jednej i jednoznacznej definicji wypalenia zawodowego. Z pojęciem tym po raz pierwszy można się było spotkać w 1974 r. w pracach Herberta Freudenbergera. Opisował on zjawisko wypalenia zawodowego w kontekście niesienia pomocy innym. W tym przypadku chodziło o pracowników ośrodka pomocy osobom uzależnionym od narkotyków. Freudenberger zauważył, że osoby, które pomagają innym, znacząco obciążają psychicznie siebie samych. Niosąc pomoc, angażują się w swoją pracę tak bardzo, że z czasem zaczyna brakować im na nią energii. Osoby mocno zaangażowane w wsparcie osób w trudnych sytuacjach życiowych same

Co wpływa na wysoki poziom stresu u pracowników?

Na poziom stresu u pracownika może wpływać wiele elementów. To między innymi:

Czynniki środowiskowe

Innymi słowy: warunki, w których pracuje dana osoba. Należą do nich temperatura, poziom oświetlenia czy natężenie hałasu. Wielu pracowników produkcyjnych może być narażonych na niskie temperatury, np. pracując w chłodniach lub przeciwnie – zbyt wysokie, np. pracując przy piecach. Pracownicy produkcyjni mogą cierpieć na zwiększony stres z powodu braku dostępu do światła dziennego. Często muszą się również zmagać z dużym hałasem panującym na halach produkcyjnych, z różnymi wibracjami czy wstrząsami. Stres zwiększa praca,

w której pracownik styka się z niebezpiecznymi lub toksycznymi substancjami czy też narażony jest na promieniowanie. Narażeni na dodatkowy stres będą pracownicy wykonujący trudną pracę fizyczną, szczególnie gdy jest ona powtarzalna, wymaga ciągłego wysiłku fizycznego, nadwyrężania wciąż tych samych mięśni czy też pracy w niewygodnej pozycji.

Czynniki związane z treścią pracy

Czyli z tym, na czym polegają wykonywane przez pracownika zadania i w jaki sposób są one wykonywane. Na podwyższony stres w tym obszarze może wpływać przeciążenie pracą, wynagradzanie za efekt: szybkość wykonywanej pracy, konieczność wyrobienia normy produkcyjnej, otrzymywanie premii za liczbę wykonanych produktów czy praca na akord. Stres może potęgować nadmierna złożoność pracy, ale i zbyt



monotonia, ciągła praca w warunkach wzmożonego zaangażowania, nacisk na szybkość pracy, budowanie napięcia wśród pracowników związanego z oczekiwaniami klientów. Innym, często spotykanym, czynnikiem potęgującym stres jest niewłaściwe przekazywanie poleceń przez przełożonego, sytuacje, w których kompetencje poszczególnych pracowników się nakładają, w efekcie czego podwładni nie wiedzą, kto dokładnie za co odpowiada.

Warunki zatrudnienia

Na poziom stresu może wpływać zmienność w pracy, a szczególnie konieczność pracy w porze nocnej. Pracownicy mają problem z utrzymaniem koncentracji na zmianach, które obejmują pracę w systemach, w których pracuje się 10 lub 12 godzin w ramach jednej dniówki. Stres potęguje niepewność zatrudnienia. Szczególnie narażeni są na nią pracownicy zatrudnieni przez agencje pracy czy też ci, którzy zostali zatrudnieni na podstawie umowy-zlecenia. Stres wzmacnia brak stałej umowy i brak perspektyw, czyli sytuacja, gdy pracownik ma świadomość, że trudno będzie mu awansować lub awanse będą tylko pozorne (de facto niezwiązane ze znaczącą zmianą treści pracy). Ostatnim, ale chyba jednym z ważniejszych czynników dotyczących warunków zatrudnienia jest wynagrodzenie na stanowiskach związanych z produkcją. Zbyt niskie płace powodują u pracownika brak poczucia bezpieczeństwa, poczucie beznadziei, niemożności wyjścia ze swojej sytuacji (braku funduszy, np. na doszkolenie się, zmianę zawodu).

Czynniki społeczne

Czyli mówiąc krótko – relacje w pracy, zarówno te z przełożonym, jak i z kolegami. Wiele stresu kosztuje pracowników niewłaściwa postawa przełożonego – kierownik, który zachowuje się despotycznie, jest pozbawiony empatii, łatwo wpada w furję, nie mówiąc już o takich patologicznych zachowaniach szefów, jak wyśmiewanie pracowników, szczególnie na forum, wytykanie im błędów, zachowania o podłożu seksistowskim, homofobicznym czy rasistowskim. Szef potrafi zamienić pracę w piekło, ale i praca w niewłaściwym zespole przysporzy wielu stresów. Trudno może być pracować w zespole nastawionym na wysoką rywalizację, takim, w którym pracownicy są porównywani ze sobą, gdzie informuje się cały dział o wynikach poszczególnych osób, gdzie nie opłaca się pomagać koledze ze stanowiska obok, gdyż istnieje wtedy obawa, że można się nie wyrobić w określonej przez przełożonych normie. Takie rozwiązania są w środowisku produkcyjnym całkiem częste. Gdy do tego dorzucimy konieczność wykonywania pracy w dużej grupie, w której łatwiej o trafienie na osoby konfliktowe, uparte, psujące atmosferę, to mamy gotowy przepis na chęć unikania pracy i wypalenie zawodowe. Do czynników społecznych, które można spotkać w ob-

szarze produkcyjnym, a również potęgują stres, należy jeszcze mała decyzyjność w wykonywanej pracy, konieczność wykonywania zgodnie z zaleceniami przełożonych, niekiedy bez jej zrozumienia, brak świadomości wagi wykonywanej pracy i poczucie bycia jedynie małym trybikiem wykorzystywanym do pracy w wielkiej maszynie.

Jakie są objawy wypalenia zawodowego?

Analizując wszystkie opisane wcześniej czynniki, wydaje się, że pracownicy produkcyjni są grupą zawodową silnie narażoną na wypalenie zawodowe. Jak w takim razie rozpoznać, czy Twoim pracownikom ono grozi?

Każdy może reagować na wypalenie zawodowe nieco inaczej. Jeśli jednak zauważasz u siebie w zespole poniższe zjawiska, to zdecydowanie pora, by zacząć działać.

[1] Spadek wyników – zauważasz w dziale produkcji znaczący spadek wyników, pracownicy przestali wyrabiać normy produkcyjne, nie uzyskują już premii za liczbę wykonywanych produktów.

[2] Wzrost liczby popełnianych błędów – produkty wychodzące z produkcji są jakościowo słabsze, można zaobserwować większą liczbę wad produkcyjnych, kontrola przepuszcza wadliwe produkty, zakład odnotowuje znaczący wzrost reklamacji.

[3] Wzrost absencji – w Twoim dziale można zauważyć zwiększoną liczbę zachorowań. Nie jest to związane z sezonem zwiększonej zachorowalności na przeziębienia czy grypę. Pracownicy przebywają na zwolnieniach chorobowych z różnych powodów. Ich zwolnienia niepokojąco się wydłużają.

[4] Zwiększona rotacja w dziale – obserwujesz zwiększoną liczbę zwolnień w dziale. Odchodzi coraz więcej pracowników, również doświadczonych. Na ich miejsce przychodzą nowi, którzy jednak również nie utrzymują się w dziale zbyt długo.

Wszystkie powyższe obserwacje świadczą o tym, że w dziale dzieje się coś niedobrego. Możesz mieć do czynienia z czynnikami, które potęgują stres pracowników i nasilają zjawisko wypalenia zawodowego. Mogą mieć na to wpływ wszystkie opisane powyżej czynniki. Zastanów się, czy w dziale coś się ostatnio zmieniło? Zmienił się szef, sposób zarządzania pracownikami? Zmieniła się forma wynagradzania? Zakres pracy? Zwiększyła się jej monotonia, a może trudność? Pracownicy nie radzą sobie w podwyższonym hałasie, a może zadania są trudniejsze niż do tej pory?

Oprócz opisanych powyżej zjawisk warto obserwować poszczególne pracowników. Każdy z nas ma inną tolerancję na stres. Nawet z pozoru w komfortowych warunkach pracy może dojść do wypalenia zawodowego. Zwróć uwagę, czy któryś z Twoich pracowników nie ma poniższych objawów:

- spadek nastroju, nadmierna drażliwość, opryskliwość, irytacja, brak cierpliwości, niechęć do współpracy, niechęć do dzielenia się wiedzą, do uczestniczenia we wspólnych projektach, a nawet wspólnych wyjściach;
- negowanie zleconych zadań, poczucie niesprawiedliwego traktowania, pracownik uważa, że dostaje zawsze najgorsze/najbardziej monotonne/najtrudniejsze zadania;
- pracownik narzeka na nadmierne zmęczenie, nie chce, nie ma siły wykonywać zleconych mu zadań;
- pracownik jest markotny, przybity, uważa, że wszystko, co robi, nie ma sensu, nie chce się uczyć, przejmować nowych obowiązków, rozszerzać zakresu swojej pracy, nie chce wprowadzać żadnych zmian ani usprawnień;
- lubiany do tej pory pracownik nagle zaczyna być unikany, ludzie nie chcą go w swoim zespole, nie chcą z nim współpracować, nie chcą go uczyć;
- pracownik staje się apatyczny, zrezygnowany, uważa, że nie ma sensu nic zmieniać w dziale, chce przeczekiwać wszelkie zmiany i nowinki;

- pracownik narzeka na częste bóle głowy lub bóle brzucha, zdarza mu się wychodzić z pracy z powodu złego samopoczucia, narzeka na zmęczenie i problemy ze snem.

UWAGA!

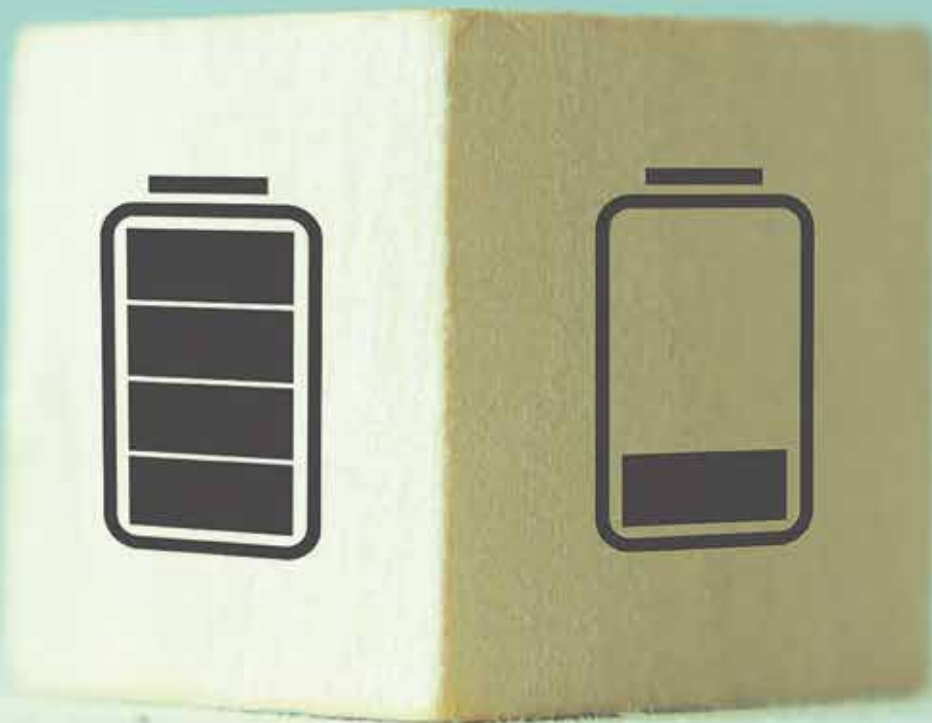
To, że zauważasz jeden z wymienionych wyżej objawów u swojego pracownika, nie oznacza jeszcze, że masz do czynienia z wypaleniem zawodowym. Oznacza to jednak, że daną osobę warto obserwować i szukać przyczyny jej zachowań. Szczególnie ważne, by działać, gdy objawy się nasilają. Na przykład spokojny, ugodowy do tej pory pracownik, dbający o atmosferę w pracy, zaczyna być drażliwy, z czasem coraz bardziej opryskliwy. Do tej pory pomocny, nie chce wspierać innych i pomagać im w pracy.

Fazy wypalenia zawodowego

Zgodnie z definicją Christiny Maslach możemy wyróżnić 3 główne fazy wypalenia zawodowego:

[1] Faza wyczerpania emocjonalnego

Faza ta objawia się ciągłym zmęczeniem u pracownika. Pracownik narzeka na brak sił i energii, objawia się to zarówno zmęczeniem fizycznym, jak i psychicznym. Osoba w tej fazie wypalenia zawodowego nie umie



wypocząć. Nie widzi możliwości zregenerowania się, po przerwach wraca do pracy jeszcze bardziej zmęczona.

[2] Faza depersonalizacji i cynizmu

W tej fazie pracownik zaczyna odsuwać się od współpracowników i przełożonego, zaczyna się izolować, przestaje czuć więź emocjonalną. Jego kontakty ograniczają się wyłącznie do osób, które narzekają na pracę, również czują się zmęczone. Tematyka wspólnych rozmów zawęża się do narzekania na podwładnych i zakład pracy. Nie chce dyskutować na temat rozwiązywania problemów, które występują w organizacji. Pracownik nie czuje więzi z firmą. Uważa, że przychodzi do niej, bo musi. Trzyma go tu głównie wynagrodzenie, jakie otrzymuje.

[3] Faza obniżonego poczucia własnych osiągnięć i kompetencji

Pracownik negatywnie ocenia swoje dotychczasowe kompetencje czy doświadczenie. Nie liczy już na rozwój zawodowy, uważa, że w jego sytuacji nic się już nie zmieni. W swoje zadania angażuje się na poziomie absolutnego minimum. Pracownik zaczyna sądzić, że do niczego się nie nadaje. Nie ma żadnego wpływu ani na swój zakład pracy, ani na wykonywane przez siebie obowiązki, ani na swoją przyszłość zawodową. Czuje bezsilność i marazm.

Skutki wypalenia zawodowego pracowników dla organizacji

Jak widać, każda z tych faz jest dość niebezpieczna, zarówno dla pracownika, jak i dla jego współpracowników i działu. Cała produkcja traci na postawie „bylejakości”. Pracownik, który nie widzi sensu w wykonywanej przez siebie pracy, nie dba o jakość, nie stara się jej usprawnić, nie dba, by praca była wykonana na czas, unika wszelkich dodatkowych zadań, które mogłyby go czegoś nauczyć. Taki pracownik daje nie najlepszy przykład innym. Psuje atmosferę, zraża do siebie współpracowników. Przede wszystkim jednak taki pracownik robi krzywdę sam sobie. Nie wymyśla zmęczenia. On jest autentycznie wyczerpany sytuacją, w jakiej się znalazł, i pracą, jaką wykonuje. Często odczuwa stres i zniechęcenie. Czuje się w pułapce, musi przyjść do pracy, żeby zarobić, jednak nie chce tu być. To może go wpędzić w choroby, zarówno psychiczne, jak depresja czy



PAMIĘTAJ, ŻE KAŻDY Z PRACOWNIKÓW MA INNĄ WRAŻLIWOŚĆ, INNĄ WYTRZYMAŁOŚĆ NA MONOTONIE CZY INNĄ ODPORNOŚĆ NA STRES. DLATEGO PROBLEM WYPALENIA ZAWODOWEGO MOŻE DOTKNĄĆ KAŻDEGO Z TWOICH PRACOWNIKÓW, NAWET TEGO, KTÓRY NA PIERWSZY RZUT OKA NIE MA DO TEGO PRZESŁANEK.

nerwica, jak i fizyczne. Pracownik długotrwale przemęczony, w kiepskiej kondycji traci odporność, łapie każde przeziębienie, wciąż jest chory.

Jak zapobiegać i jak radzić sobie z wypaleniem zawodowym?

Pamiętaj, że każdy z pracowników ma inną wrażliwość, inną wytrzymałość na monotonię czy inną odporność na stres. Dlatego problem wypalenia zawodowego może dotknąć każdego z Twoich pracowników, nawet tego, który na pierwszy rzut oka nie ma do tego przesłanek.

Jedno jest pewne, to zjawisko, którego nie można bagatelizować. Samo nie minie. Osoba, która weszła w pierwszą fazę wypalenia, prawdopodobnie wkrótce wejdzie w fazę drugą i trzecią. Niestety, z dużą dozą prawdopodobieństwa pracownik produkcyjny nie będzie sam potrafił z tego stanu wyjść.

Jak zapobiegać wypaleniu zawodowemu w obszarze produkcyjnym?

- Pokazuj pracownikom, że są ważni. Spraw, by nie czuli się jak maleńki, nic nieznaczący trybik w wielkiej maszynie. Bierz pod uwagę zdanie członków swojego zespołu. Do działań naprawczych, zmian dotyczących działu angażuj pracowników na wszystkich szczeblach, również tych najniższych. Doświadczenie pracowników produkcji może się okazać bezcenne przy wprowadzaniu zmian na linii, jednocześnie dasz ludziom świadomość poczucia sprawczości.
- Dbaj o właściwy system szkoleń. Dbaj o to, by pracownicy wiedzieli, co robią. Mając świadomość tego, co dokładnie wykonują, minimalizujesz szanse na to, by pracownicy czuli, że ich praca nie ma sensu. Pokazuj, dlaczego ich praca jest ważna. Tłumacz, jakie dokładnie elementy wykonują i dlaczego dział produkcji to najważniejszy dział w firmie.
- Stale analizuj system wynagradzania swoich podwładnych. Systemy premiowe oparte na liczbie wyprodukowanych produktów, ich jakości świetnie wpływają na wydajność pracowników. Jednak do czasu. Nadmierne wyżyłowane normy, zamiast pomóc, mogą zaszkodzić. Pracownicy będą czuli, że nie da się ich zrealizować lub są dostępne tylko dla nielicznych – najmłodszych, najsilniejszych... szybko przestaną się starać i zaczną wpadać w pułapkę pod tytułem „to nie ma sensu”.

- Dbaj o atmosferę w dziale. Wkraczaj, gdy pojawia się zbyt wiele konfliktów. To wymaga również Twojej pracy nad samym sobą – analizy Twojego stylu zarządzania. Zastanów się, czy to Ty nie wprowadzasz nerwowej atmosfery i nadmiernie nie stresujesz pracowników.
- Dbaj o rotację na stanowiskach pracy. Szczególnie zadбай o to, by na najtrudniejszych, najmniej lubianych stanowiskach nie pracowali wciąż ci sami pracownicy (choć może się niekiedy wydawać, że to stanowiska dla najlepszych, najbardziej doświadczonych, pracownicy mogą to odbierać zupełnie inaczej). Zmieniając pracownikowi stanowisko, przesuwaj go na takie, gdzie pracuje inna grupa mięśni.
- Słuchaj swoich ludzi. Jeśli zgłaszają, że gdzieś pracuje się źle, niewygodnie, że stanowisko można poprawić, zmień – warto to przeanalizować.
- Przykładaj dużą wagę do bezpieczeństwa i higieny pracy. Szkolenia z tego zakresu nie są po to, by mieć podpisane aktualnie wymagane dokumenty, a po to, by uniknąć wypadków w zakładzie. Zawsze na pierwszym miejscu stawiaj bezpieczeństwo swoich pracowników. Uczulaj ich, by również na pierwszym miejscu stawiali bezpieczeństwo swoje i swoich współpracowników. Połóż nacisk na tłumaczenie, że zasady są dla ludzi, a nie dla zakładu i są po to, by nie ucierpiało niczyje zdrowie i życie, nawet jeśli czasem się wydaje, że niepotrzebnie komplikują pracę.
- Dbaj o właściwe parametry czynników szkodliwych, do jakich mogą należeć substancje toksyczne, promieniowanie czy nadmierny hałas. Uczulaj pracowników, by zawsze korzystali z właściwej odzieży ochronnej i innych środków ochrony osobistej.
- Dbaj o warunki pracy – od pierwszego spotkania jasno informuj pracownika na temat tego, jak wyglądają warunki pracy i pilnuj, by te zasady były przestrzegane. Jeśli zależy Ci na zatrzymaniu pracownika, zadбай o stałe i stabilne zatrudnienie dla niego.
- Obserwuj swoich pracowników. Rozmawiaj z nimi. Dzięki temu łatwiej będzie Ci zauważyć niepokojące objawy. Będziesz wiedział, czy opryskliwość i brak chęci współpracy to cecha osobowa danego pracownika czy zmiana, która powinna niepokoić.
- Dbaj o profilaktykę. Warto prowadzić profilaktykę dotyczącą wypalenia zawodowego w całej firmie, nie



**WARTO OBSERWOWAĆ
I SZUKAĆ PRZYCZYNY
ZACHOWAŃ.
SZCZEGÓLNIE
WAŻNE, BY DZIAŁAĆ,
GDY OBJAWY SIĘ
NASILAJĄ. NA
PRZYKŁAD SPOKOJNY,
UGODOWY DO TEJ
PORY PRACOWNIK,
DBAJĄCY O ATMOSFERĘ
W PRACY, ZACZYNA BYĆ
DRAŻLIWY, Z CZASEM
CORAZ BARDZIEJ
OPRYSKLIWY. DO
TEJ PORY POMOCNY,
NIE CHCE WSPIERAĆ
INNYCH I POMAGAĆ IM
W PRACY.**

pomijając przy tym pracowników produkcyjnych. Warto uczyć ich, by obserwowali siebie sami i również starali się obserwować u siebie niepokojące objawy.

Czego uczyć pracowników?

- Jasnego wyrażania swoich potrzeb, omawiania swojej wizji własnej pracy i kariery, mówienia o swoich celach zawodowych, o tym, co dany pracownik chciałby w przyszłości robić i czego chciałby się uczyć.
- Skutecznego zgłaszania problemów, zgłaszania pomysłów, propozycji rozwiązań, wspólnego rozwiązywania sytuacji problemowych.
- Sztuki asertywności, stawiania granic w stosunku do współpracowników i – co trudniejsze – niekiedy również do przełożonego.
- Umiejętności odpoczywania, oderwania się od warunków pracy, znajdowania hobby, umiejętności oddzielenia pracy od życia prywatnego, łapania właściwego balansu.
- Umiejętności szukania pomocy u rodziny i przyjaciół.

Jak wspierać pracowników w walce z wypaleniem?

Gdy jednak profilaktyka zawiedzie, trzeba mieć świadomość tego, że należy rozwiązać trudny problem. Nie jest to jednak problem, który może samodzielnie rozwiązać kierownik czy lider produkcji. Praca z wypaleniem zawodowym to praca dla profesjonalistów, takich jak psychologowie czy psychoterapeuci. Gdy inne środki zawiodą, pomóc może terapia. Dzięki niej pracownik ma szansę na odzyskanie wewnętrznej równowagi, chęci do pracy i do życia, może zobaczyć, że znów warto się starać. Co natomiast mogą zrobić kierownicy działów produkcji? Przede wszystkim zadbać o profilaktykę i o to, by do wypalenia zawodowego wśród pracowników nie dochodziło lub dochodziło jak najrzadziej. W procesie wsparcia pracownika mogą z nim rozmawiać, szukać wspólnych rozwiązań związanych ze zmianą treści pracy, zmianą stanowiska czy możliwymi ścieżkami rozwoju. Kierownik nie jest jednak osobą kompetentną do tego, by diagnozować wypalenie zawodowe, a tym bardziej je leczyć. Warto natomiast, by wraz z całą kadrą kierowniczą był świadomy istnienia tego zjawiska i dbał o swoich pracowników. Warto podejmować w firmach temat wypalenia zawodowego, informować pracowników o tym, czy jest i jakie są jego objawy oraz sugerować, by, gdy zauważą problem, podejmowali właściwe kroki zaradcze.

BYCIE SZEFE

JAK WDRAŻAĆ SIĘ W NOWĄ FUNKCJĘ, GDY JESZCZE NIEDAWNO BYŁEŚ PRACOWNIKIEM? CO TO ZNACZY INTELIGENTNY EMOCJONALNIE PRZEŁOŻONY?



CYKLICZNIE SPOTYKAM SIĘ Z MŁODYMI STAŻEM SZEFAМИ W FIRMACH PRODUKCYJNYCH. TA SYTUACJA, CZYLI AWANS Z OPERATORA NA MISTRZA (CZY TEŻ JAK W TWOJEJ FIRMIE NAZWANY JEST TEN PIERWSZY STOPIEŃ ZARZĄDZANIA), JEST BARDZO WAŻNA NA ŚCIEŻCE KARIERY. CZĘSTO TEŻ TRUDNA, BO DANA OSOBA Z PRACOWNIKA STAJE SIĘ SZEFE. PO RAZ PIERWSZY W PRAKTYCE SPRAWDZA SIĘ W ROLI OSOBY KIERUJĄCEJ PRACĄ INNYCH. DLATEGO TEŻ WIELU MŁODYCH STAŻEM SZEFOW SZUKA INFORMACJI O TYM, JAK NAJLEPIEJ PORADZIĆ SOBIE NA NOWYM STANOWISKU. OCZYWIŚCIE, CZĘSTO DOSTAJĄ POMOC W POSTACI SZKOLEŃ CZY TEŻ WSPARCIA SWOICH PRZEŁOŻONYCH, JEDNAK Z ROZMÓW Z NIMI WIEM, ŻE CHĘTNIE SZUKAJĄ WSKAZÓWEK, KTÓRE POMAGAJĄ IM ODNALEŹĆ SIĘ W NOWEJ ROLI. W TYM ARTYKULE OPISZĘ KILKA KWESTII DOTYCZĄCYCH UMIEJĘTNOŚCI PRZYDATNYCH NA TEJ DRODZE SZEFOM.



DOROTA ULIASZ

Prowadzi szkolenia i doradza firmom w zakresie podnoszenia efektywności pracowników. Specjalizuje się w warsztatach z zakresu kierowania zespołem, zarządzania przez cele oraz pracy zespołowej. W ramach działań doradczych towarzyszy w budowaniu, wdrażaniu i doskonaleniu systemów oceny pracy. Szkoli użytkowników tych systemów: oceniających kadrę kierowniczą wyższego, średniego i niższego szczebla i ocenianych pracowników. Współpracowała z ponad 200 przedsiębiorstwami z różnych branż, ma bogate doświadczenie w szkoleniach i doradztwie dla firm produkcyjnych. Właścicielka firmy Rozwiązania Edukacyjne Wiedzieć – Umieć – Chcieć: www.edurozwiazania.pl

Specyfika zmiany

Zacznijmy od opisanego specyfiki tej zmiany. Jak już wspomniałam, awans z pracownika na szefa to ważny krok w perspektywie kariery danej osoby. Dlaczego tak jest? Funkcje kierownicze, i to niezależnie od szczebla zarządzania, wymagają od osób je piastujących nowych kompetencji związanych z zarządzaniem ludźmi. Bywa tak, że dobry fachowiec w swojej branży niekoniecznie odnajdzie się w roli szefa zespołu. Bo jego wiedza fachowa, czasami nazywana umiejętnościami technicznymi, jest cenna i przydatna, szczególnie gdy jest szefem tzw. najniższego szczebla zarządzania (kieruje pracownikami na stanowiskach zadaniowych, niekierowniczych), jednak potrzebne są też kompetencje czy umiejętności społeczne. Co ciekawe, kompetencje społeczne, można powiedzieć, że są swego ro-



dzaju przepustką w karierze kierowniczej. Czyli jeśli jako szef sprawdzisz się na pierwszym poziomie zarządzania, możesz myśleć o tym, by w przyszłości awansować.

Kierowanie zespołem, a szczególnie takie zadania jak:

- ocenianie pracy podwładnych,
- motywowanie pracowników,
- egzekwowanie poleceń – gdy coś nie idzie zgodnie z planem,
- rozwiązywanie problemów w zespole,

to przykłady działań, w których w praktyce będziesz jako szef wykorzystywał swoje kompetencje społeczne. Przyjrzyjmy się więc temu, jak możesz wykorzystać tzw. inteligencję emocjonalną jako szef.

Jak przygotować się do nowej roli?

Bardzo często słyszę od młodych przełożonych informację, że punktem odniesienia jest ich własny szef. Zarówno to, co robił dobrze, jak i to, co mu niezbyt wychodziło. Według mnie to ważne doświadczenie i przydatne, bo dzięki niemu młody mistrz poszerza swoją perspektywę, a to ułatwia odnalezienie się w nowej roli. Widzi zarówno perspektywę pracownika (bo jeszcze niedawno sam nim był), jak i po zmianie stanowiska – widzi sytuację z perspektywy szefa. Szczególnie dobrze pamięta, jak się czuł, np. gdy szef oceniał jego pracę. Co powodowało, że ta rozmowa była dla niego w porządku, a co z kolei, że miał jej dość czy też nie zgadzał się z uwagami przełożonego dotyczącymi popełnionych błędów.

Piszę o tym, bo to pierwsza wskazówka – jak dobrze zarządzać ludźmi. Jednym z elementów kompetencji społecznych jest świadomość emocji innych (pracowników w naszym kontekście) i ich właściwe rozpoznawanie. Emocji, czyli też często przyczyn zachowania innych osób. Inaczej mówiąc, umiejętność zobaczenia danej sytuacji z ich perspektywy. Tak o tym piszą autorzy książki *Inteligentny emocjonalnie menedżer* (Caruso D., Salovey P., Rebis, Poznań 2009), nazywając to bardzo trafnie: czytaniem między wierszami: *Menedżerowie, którzy nie wychwytyją sygnałów emocjonalnych, szczególnie tych fałszywych, sądzą innych po pozorach. Nie wychodzą więc poza powierzchowne przejawy emocji, ponieważ nie widzą ku temu powodu. W rezultacie zauważają uśmiech, ale nie przychodzi im do głowy, że może być wymuszony – gdy śmieją się tylko usta, a oczy nie mrużą się tak, jak powinny. A to prowadzi do błędnych wniosków, przyjmowania niezgodnych z rzeczywistością założeń i gromadzenia niewłaściwych danych emocjonalnych* (strona 60).

Skuteczny szef zwraca więc uwagę na emocje i zachowania swoich ludzi. To jest coś, czego można się uczyć. Według mnie bardzo pomaga właśnie zastanowienie się – na podstawie swoich własnych doświadczeń jako podwładnego – jak odbierałem podobne sytuacje. Jak reagowałem na pochwały szefa? Jak reagowałem na krytyczne uwagi? W jakich sytuacjach niechętnie wykonywałem polecenia? Dzięki temu możesz się zastanowić, jak przekazać pracownikowi daną sytuację, by osiągnąć swój cel. Nie osiągniesz tego, gdy Twój pracownik poczuje się urażony czy też np. niesłusznie skrytykowany.

Drugą wskazówką dotyczącą skutecznego kierowania ludźmi, szczególnie w takich aspektach jak: motywowanie, budowanie zespołu lub utrzymanie zgranej grupy czy też radzenie sobie w sytuacjach konfliktowych, jest świadome łączenie logiki i emocji. Przez długi czas uczono szefów, że logika jest kluczowa. O emocjach niewiele się mówiło i pisało, a jeśli już, to w sposób pejoratywny. Szef pokazujący swoje emocje nie był wzorem do naśladowania. Zmieniło się to w momencie, gdy powstało pojęcie inteligencji emocjonalnej. Obecnie uważa się, że jest to kluczowy czynnik sukcesu w tych zawodach i funkcjach, gdzie współpracujemy z innymi, np. w relacji szef – pracownik. O jednym z aspektów inteligencji emocjonalnej – czyli rozumieniu emocji pracowników już trochę pisałam (wróć jeszcze później do tego zagadnienia). Teraz posiłkując się jedną z definicji inteligencji emocjonalnej,

opracowaną przez psychologów Jacka Mayera i Petera Saloveya, chcę pokazać cztery obszary, które oni wyróżnili jako kluczowe umiejętności w tym zakresie.

- Spostrzeganie czy też rozpoznawanie emocji. Zarówno innych osób, jak i własnych, np. co wyrażają, jak są odbierane przez mojego rozmówcę.
- Wspomaganie myślenia za pomocą emocji, czyli używanie emocji. Nasze emocje, np. to, jak się czujemy w danym momencie, ma wpływ na nasze decyzje, sposób rozwiązania jakiejś sprawy czy problematycznej sytuacji.
- Rozumienie emocji – jaki przekaz niosą ze sobą, co oznaczają. Jest to odczytywanie intencji innych osób oraz też przewidywanie przyszłości: jak zareagują pracownicy, gdy przekazesz im daną informację.
- Kierowanie/zarządzanie emocjami: jak przekazywać informacje, wykorzystując emocje, np. jak oceniać ludzi, jak rozwiązywać konflikty.

Do czego zachęcam? By różne sytuacje problemowe, szczególnie dotyczące konfliktów w zespole, analizować pod tymi czterema kątami. Nie tylko skupiać się na merytoryce sprawy (logicznie myśleć), ale także dostrzegać emocje swoje i ludzi w nie zaangażowanych. Nie bać się mówić o swoich emocjach – oczywiście w odpowiedni sposób, bo to, że nie mówimy o emocjach, nie znaczy, że ich nie ma. Na przykład, jeśli jesteś zły na pracownika, bo popełnił kolejny raz ten sam błąd, to tak to czujesz. Nie zmieni tego to, że nie powiesz mu o tym lub wręcz będziesz temu zaprzeczał (czasami nawet przed samym sobą). Świadomość, że jesteś zły, da Ci natomiast szansę, by się zastanowić, jak zareagować.

Dlatego tak ważne jest, by zarządzając swoimi emocjami po prostu je sobie uświadomić. Wtedy albo będziesz mógł je zaakceptować, albo dostarczą Ci potrzebnych informacji, by je zmienić. Autorzy książki *Inteligentny emocjonalnie menedżer* zachęcają, by zadawać sobie takie pytania:

- „Czy mam jasność co do swoich uczuć?”
- „Jak silne jest to uczucie?”
- „Jak duży wpływ wywiera na moje myślenie w tym momencie?”
- „Jak często doświadczam tej emocji?”
- „Czy to typowe dla mojego samopoczucia?”

(Caruso D., Salovey P., *Inteligentny emocjonalnie menedżer*, Rebis, Poznań 2009, s. 92).



**INTELIGENCJA
EMOCJONALNA POMAGA
BYĆ LIDEREM, CZYLI
NIE TYLKO OSOBĄ
KIERUJĄCĄ, A WŁAŚNIE
PRZYWÓDCĄ, KTÓRY
POTRAFI ZMOTYWOWAĆ
I ZAANGAŻOWAĆ
LUDZI. DZIĘKI
TEMU SKUTECZNIE
PROWADZIĆ SWÓJ
ZESPÓŁ. ROZWIJAĆ
SWOJE UMIEJĘTNOŚCI
ZWIĄZANE
Z INTELIGENCJĄ
EMOCJONALNĄ
MOŻNA WŁAŚCIWIE
W KAŻDYM MOMENCIE.**

Co możesz rozwijać, jeśli chodzi o Twoją inteligencję emocjonalną?

Według mnie warto skupić się na trzech kwestiach na początek:

- świadomość swoich zachowań i emocji,
- trafna interpretacja zachowań i emocji pracowników,
- patrzenie na sytuację z perspektywy pracownika, czyli „wejście w jego buty”.

Świadomość swoich zachowań i emocji

Emocje „widać” po Twojej komunikacji niewerbalnej, np. mimice, czy też słysząc je w Twoim tonie wypowiedzi, np. czy wiesz, jak jesteś odbierany przez pracownika, gdy go chwalisz (co pokazuje Twoja komunikacja niewerbalna?). Czy Twoje słowa i komunikacja niewerbalna są zbieżne? Czy też w innej sytuacji: czy wiesz, po czym Twój pracownik poznaje, że, jak to często słyszę: „dzisiaj jest taki dzień, że lepiej z szefem nic nie załatwiać”. Kłopot polega na tym, że, często bez informacji od innych trudno mieć świadomość tego, jak widzą nasze zachowanie i ekspresję emocjonalną. Wprost o tym mówi model nazwany przez jego autorów (Joe Luft oraz Harry Ingham) oknem Johari. Jest to narzędzie służące do samorozwoju. Pozwala podnosić stopień samoświadomości oraz ułatwia zrozumienie naszych relacji z innymi osobami czy też grupami. Okno Johari zachęca, byśmy spojrzeli na siebie poprzez cztery obszary, które są połączeniem dwóch aspektów:

- Co ja wiem o sobie?
- Co inni wiedzą o mnie?

Ja chcę zwrócić tutaj uwagę tylko na jedno połączenie tych aspektów. Jest to obszar: „niewidoczny” czy „ślepy” w nazewnictwie autorów, czyli sytuacje: ja nie wiem tego o sobie, nie widzę tego w moim działaniu/zachowaniu, a inni wiedzą to o mnie, widzą to. W skrócie: JA NIE WIEM, A INNI WIEDZĄ. Są tu np. Twoje zachowania (szczególnie komunikacja niewerbalna w różnych sytuacjach), nawyki i ekspresja emocjonalna, której nie jesteś świadomy, lub Twoje wyobrażenie, jak się zachowujesz w jakiejś sytuacji, inne niż to, jak to widzą Twoi rozmówcy. Dam przykład osobisty. Czasami wydaje mi się, że w danej sytuacji konfliktowej zachowuję spokój, a inni już widzą moje zdenerwowanie: zmienia mi się mimika i ton głosu. Dzięki temu, że mówią mi to – uczę się, by dostrzegać u siebie sygnały, które zwiastują, że pojawia się u mnie złość. Dzięki



**KOMPETENCJE
SPOŁECZNE, MOŻNA
POWIEDZIEĆ,
SĄ SWEGO RODZAJU
PRZEPUSTKĄ
W KARIERZE
KIEROWNICZEJ.
CZYLI JEŚLI JAKO SZEF
SPRAWDZISZ SIĘ NA
PIERWSZYM POZIOME
ZRZĄDZANIA, MOŻESZ
MYŚLEĆ O TYM,
BY W PRZYSZŁOŚCI
AWANSOWAĆ.**

temu mogę w bardziej świadomy sposób kontrolować swoje zachowanie. Według modelu okna Johari tylko od innych mogę się tego dowiedzieć, więc jeśli chcę się rozwijać, to muszę szukać informacji zwrotnych od mojego otoczenia. Jeśli masz wokół siebie ludzi, którym ufasz – poproś ich o to. Porównuj opinie o sobie jakie usłyszysz od innych z własnym zdaniem – taka analiza pomoże Ci w zwiększeniu samoświadomości.

Kogo w takim razie możesz prosić o informację zwrotną w życiu zawodowym? Na pewno swojego szefa – to jego rola, by pokazywać Ci Twoje mocne strony i kwestie do zmian. Często też bliscy współpracownicy są tu ważnym źródłem informacji. A czy mogą nim być Twoi podwładni? Takie pytanie często pada na zajęciach dla młodych stażem kierowników, gdy uczą się np. oce-

niania podwładnych. W wielu firmach są formalne systemy ocen, w których ważnym elementem jest regularna informacja zwrotna w relacji szef – podwładny. Tam, gdzie nie ma sformalizowanej oceny, i tak szefowie udzielają informacji zwrotnej (np. chwalą pracownika czy prowadzą rozmowy korygujące). Czy jednak „w drugą stronę” też to może działać? Są oczywiście takie modele oceny, które zakładają: feedback 360 stopni. Zakłada on, że oceniającym jest nie tylko przełożony, ale też może być nim podwładny. Feedback 360 stopni to temat rzeka: ma pewnie tyle samo przeciwników co zwolenników – więc tu tylko dla porządku piszę o tym podejściu. W praktyce zachęcam, niezależnie od tego, jakie podejście do oceny istnieje w Twojej firmie, warto byś słuchał swoich podwładnych. Niekoniecznie w formie: to teraz, pracowniku, powiedz mi, jak mnie widzisz jako szefa, udziel mi informacji zwrotnej. Ta forma jest jak najbardziej w porządku, jednak nie w każdej kulturze organizacyjnej i nie dla każdego szefa czy podwładnego. Jeśli uznasz, że u Ciebie pracownicy są na to gotowi – zastosuj ją. Jednak czasami po prostu wystarczy słuchać, co mówią w rozmowie oceniającej ich pracę. Ich wyjaśnienia czy to, jak widzą np. przyczyny swoich błędów – mogą Ci dać pogląd, jak widzą Twój styl kierowania.

Trafna interpretacja zachowań i emocji pracowników

Tę wskazówkę pewnie nie raz słyszałeś, bo często pojawia się w tematach związanych z komunikacją niewerbalną.

Dla przypomnienia, w radach dotyczących skutecznego komunikowania zwraca się uwagę, by:

- Wyłapywać reakcje pracownika: jego mimikę, kontakt wzrokowy, gesty, postawę ciała czy też ton głosu.

- Dostrzegać sytuację, gdy jest rozbieżność pomiędzy słowami a komunikacją niewerbalną pracownika. Analizuj je. Sprawdź, czy słowa pasują do tonu głosu, a także, czy wyrażane emocje pasują do słów i tonu wypowiedzi. Pamiętaj jednak o kilku kwestiach:
 - czytaj komunikaty w kontekście – to może zmienić ich ocenę,
 - uważaj na „maskowane” komunikaty – np. uśmiech w sytuacji, gdy tak naprawdę osoba źle się czuje w danej sytuacji.
- „Czytać” na postawie komunikacji niewerbalnej (mimiki) emocje rozmówcy. O tym pisze się chyba najrzadziej, a w rozmowach emocjonalnie trudnych, np. pracownik popełnił błąd czy nie wykonał polecenia, jest to kluczowe. Podpowie Ci, jak zareagować, by być skutecznym – tak, by pracownik zmienił swoje zachowanie.
- Słuchać uważnie pracownika. Połączenie komunikatów słownych, zachowań i emocji pozwoli Ci najtrafniej zrozumieć przekaz. Kluczowy zawsze jest kontekst danej wypowiedzi czy zachowania – a ten poznasz, uważnie słuchając i obserwując pracownika.

Spróbuj zobaczyć sytuację z perspektywy pracownika, czyli „wejdź w jego buty”

Spojrzenie z perspektywy pracownika to coś więcej niż opisywane przeze mnie na początku artykułu przypominanie sobie, jak sam się czuć(-łaś) w podobnej sytuacji. To oczywiście jest bardzo ważne, ale potrzebne jest również założenie, że nie każdy tak samo reaguje np. na krytyczną uwagę. Jeśli krytyka motywuje Cię do działania, to nie znaczy, że na każdego pracownika w takim samym stopniu będzie tak działała. Pewnie z doświadczenia wiesz, że chociażby styl rozmowy, w której omawiasz błędy pracownika, warto dostosować do konkretnej osoby. I na tym właśnie polega spojrzenie z jego perspektywy. Jak ta konkretna osoba może to spostrzegać? Pomocna jest tutaj znajomość pracownika. To uczy też szefa indywidualnego podejścia do pracowników.

„Wejście w buty pracownika” młodym szefom może być szczególnie przydatne w sytuacjach, które często sami uważają za trudne na początku swojej drogi w roli przełożonego:

- kierowanie bardziej doświadczonymi pracownikami (np. starszymi stażem i wiekiem),
- współpraca z kolegami (w przypadku awansu wewnętrznego).

W takich sprawach zobaczenie sytuacji oczami drugiej strony jest niezwykle ważne, bo w pierwszym odruchu skupiamy się na naszych własnych obawach. W efekcie patrząc przez ich pryzmat, czasami wyolbrzymiamy problem czy też wi-

dzimy go tam, gdzie go nie ma. Jest to bowiem naturalny mechanizm naszego działania w sytuacjach, które są dla nas stresujące. Natomiast sytuacja odwrotna, czyli skupienie się na pracownikach: jak oni widzą taką sytuację, co mogą uznać za korzyść dla siebie, a co może być dla nich trudne, pomaga poradzić sobie ze stresem. Wręcz jest elementem, który pomaga budować pewność siebie w relacji z innymi.

Spojrzenie z perspektywy drugiej strony pozwala skuteczniej stosować narzędzia zarządzania. Młodych przełożonych zachęca się na przykład do przygotowania exposé szefa, czyli przedstawienia pracownikom swoich zasad jako kierownika. Czasami nazywane jest to też kontraktem pomiędzy przełożonym a jego zespołem. W literaturze na ten temat znajdziesz konkretne wskazówki: jakie tematy poruszyć w exposé szefa; jak krok po kroku je przygotować czy też jak przeprowadzić rozmowę na ten temat z pracownikami. Osobiście polecam to rozwiązanie. Jednak sama treść exposé szefa jest według mnie wtórna. Pierwotna jest kwestia przemyślenia przekazywanych informacji z perspektywy tego, jak odbiorą je pracownicy. Jakie kwestie są dla nich ważne? Co konkretnie w Twoim zespole powinno być omówione? Czyli inteligencja emocjonalna jest Ci potrzebna do tego, by różne narzędzia zarządzania stosować jeszcze skuteczniej.

Dwie myśli na podsumowanie

[1] Gdy zostałam zapytana o trendy w zarządzaniu na rok 2023, to pomyślałam nie o konkretnych technikach czy podejściach, a właśnie o inteligencji emocjonalnej przełożonego. Choć sam termin nie jest nowy, bo początek idei inteligencji emocjonalnej to lata 90. XX wieku, to jednak dalej jest mało wykorzystywany, szczególnie w relacji szef – zespół. Dlatego też zachęcam, szczególnie młodych szefów, do przyjrzenia się w praktyce temu tematowi. Inteligencja emocjonalna pomaga być liderem, czyli nie tylko osobą kierującą, a właśnie przywódcą, który potrafi zmotywować i zaangażować ludzi. Dzięki temu skutecznie prowadzić (ang. *leading*) swój zespół.

[2] Dobrą informacją dla każdego z nas jest to, że rozwijać swoje umiejętności związane z inteligencją emocjonalną można właściwie w każdym momencie. Czy jest to rozmowa z pracownikiem, czy udział w zebraniu, a nawet po prostu Twoja analiza sytuacji, która już się wydarzyła. Tak naprawdę pierwszym krokiem do doskonalenia w tym zakresie jest właśnie świadome robienie swojej stop-klatki i zastanawianie się nad swoimi emocjami, przyczynami zachowań własnych i innych ludzi. Do tego zachęcam nie tylko młodych stażem przełożonych.

20-21 CZERWCA 2023

HOTEL IBIS STYLES WROCŁAW

www.kongres-sur.pl

Organizator:



Partnerzy medialni:



JAK ZBUDOWAĆ SAMOZARZĄDZAJĄCY ZESPÓŁ PRODUKCYJNY?



ZESPOŁY PRODUKCYJNE, KTÓRE NIE WYMAGAJĄ OD KIEROWNIKA PRODUKCJI DUŻEGO ZAANGAŻOWANIA, SĄ CHYBA MARZENIEM NIEJEDNEGO MENEDŻERA. IDEA TA NAJCZĘŚCIEJ SŁYSZANA JEST W KONTEKŚCIE SEKTORA IT, ALE CZY JEST MOŻLIWE TWORZENIE TAKICH ZESPOŁÓW W OBSZARZE PRODUKCYJNYM?

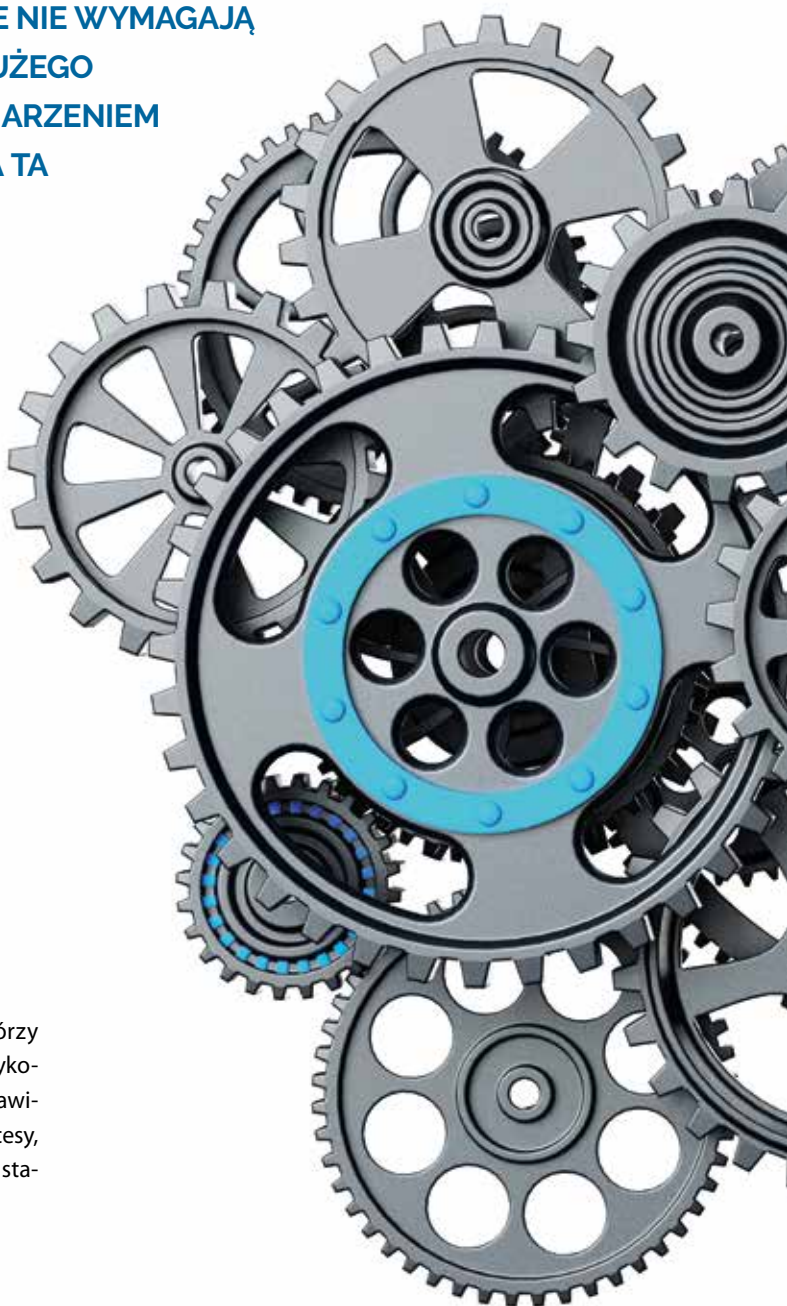
18

**PIOTR ZYCHOWICZ**

Prowadzi szkolenia i doradza firmom w zakresie Lean oraz Scrum. Pasjonat metodyk zwinnych, Scrum Master i coach. W swoich działaniach łączy doświadczenie w sektorach usługowy, produkcyjnym oraz IT. (kontakt: <https://www.linkedin.com/in/pzychowicz>).

Czym są samozarządzające się zespoły?

Zespoły takie to multikompetencyjna grupa pracowników, którzy dzielą się obowiązkami i są odpowiedzialni za zaplanowanie i wykonanie pracy z niewielkim lub bez nadzoru przełożonego. Przedstawiciele takiego zespołu biorą odpowiedzialność za swoją pracę, procesy, planowanie, role oraz inne zagadnienia występujące na danym stanowisku.



Ciekawostką jest, że w takim zespole nie ma hierarchii. A mimo wszystko przywództwo, które pojawia się samoistnie oraz odpowiedzialność, nadal w nich występują. Wynika to z doświadczenia pracowników oraz ich zaangażowania w wykonywaną pracę.

Zgodnie z definicją z *Encyklopedii Zarządzania* samozarządzające się zespoły to zespoły robocze posiadające całkowitą autonomię w zakresie swojej pracy, która jest samodzielnie przygotowywana, planowana i zarządzana przez członków zespołu [1].

Nadal jednak można mieć wątpliwość, czy takie formy zespołów sprawdzą się na produkcji. Jak pokazują doświadczenia wielu firm produkcyjnych, sprawdzą się. Zarówno w części administracyjnej przedsiębiorstwa, jak i bezpośrednio na produkcji. Ciekawe rozwiązanie zastosowała firma General Electric Aviation. Zespoły techników w oddziale w Bromont w Kanadzie nie mają kierowników, ale coachów. Nie są im wydawane polecenia, ale cele. Inne elementy, takie jak planowanie produkcji, harmonogramowanie pracy, polityki dotyczące nadgodzin i urlopów oraz działania związane z usprawnianiem procesu produkcji, zarządzane są przez zespół. Okazuje się, że takie podejście spowodowało wzrost produktywności i zaangażowania w pracę [2].



Wśród producentów zlokalizowanych w Indiach idea samodzielnego zarządzania się zespołów na produkcji jest również coraz powszechniej praktykowana. Obok PepsiCo, która rozpoczęła proces wdrażania tego rozwiązania, jest ono już praktykowane w konglomeracie RPG, a dokładniej u producenta opon CEAT. W czasopiśmie „The Times of India” opisano, w jaki sposób funkcjonują samodzielnymi zespoły bezpośrednio na produkcji. Dział planowania przygotowuje plan, który jest przekierowywany bezpośrednio do każdego operatora. W razie awarii, obok rozwiązań automatycznie informujących zespół utrzymania ruchu, operatorzy komunikują się i współpracują z tym działem.

Operatorzy są przeszkoleni, w jaki sposób prowadzić spotkania omawiające wyniki, a w pobliżu miejsca ich pracy znajdują się wykresy pokazujące cele oraz stopień ich realizacji. W sytuacji występowania zagrożenia niezrealizowania celu pracownicy sami analizują problem i wdrażają rozwiązanie. Za tworzenie i przestrzeganie zasad dyscypliny pracy również odpowiadają pracownicy, którzy wypracowali jasny system wynagradzania za zrealizowanie planu. Operatorzy produkcyjni bezpośrednio współpracują z działem planowania oraz z utrzymaniem ruchu, co eliminuje potrzebę zatrudniania osoby nadzorującej ich pracę [3].

Zmianę, jak w każdym przypadku wdrażania organizacyjnych rozwiązań, należy rozpocząć od sposobu myślenia osób kierujących organizacją. Typowa struktura organizacyjna w kształcie piramidy doprowadza do sytuacji, w której pracownicy skupiają się na spełnieniu wymagań przełożonych, zamiast na celach i dobru organizacji. Przyczynia się to również do zniechęcenia pracowników do dzielenia się swoimi przemyśleniami, pomysłami czy trudnościami związanymi z pracą czy procesem [4].

Podstawowe elementy, jakie należy zmienić, aby samodzielnymi zespoły funkcjonowały prawidłowo, to zmiana wartości, jakimi kieruje się organizacja. Wartości te powinny wzmacniać ideę pracy zespołowej i koncentrować się na interesie firmy. Oprócz tego system decyzyjny powinien być jasny i przejrzysty, a pracownicy powinni uczestniczyć w procesie decyzyjnym, aby czuli się za niego odpowiedzialni. Kolejny istotny czynnik to szkolenia [5].

Pracownicy każdego szczebla organizacji powinni mieć wiedzę i kompetencje w zakresie funkcjonowania samodzielnymi zespołów. Powinni znać zasady i metody wyznaczania celów i sposoby podejmowania odpowiedzialnych decyzji. Kluczową umiejętnością są kompetencje miękkie, czyli umiejętności interpersonalne, komunikacji czy udzielania informacji zwrotnej.

Szkolenia pracowników powinny być obowiązkowe i ciągłe. To znaczy, że warto zbudować system szkoleniowy, który będzie wykorzystywał np. matrycę kompetencji, aby każdy pracownik miał zakomunikowaną ścieżkę rozwoju nie tylko w zakresie pracy, którą wykonuje, ale również rozwoju kompetencji miękkich. Kompetencje te często są pomijane w procesie edukacji pracowników produkcji, gdyż są uznawane za niepotrzebne. Jednak w tworzeniu samodzielnymi zespołów są kluczowe, gdyż budują wśród pracowników zaufanie i odwagę, które w zespole są niezbędne. Obok wspomnianych umiejętności komunikacji czy informacji zwrotnej organizacja powinna wziąć pod uwagę takie elementy jak:

- zaangażowanie w realizowane cele i współpracę,
- skupienie na realizowanej pracy,
- otwartość do realizowanej pracy oraz do pozostałych członków zespołu,
- szacunek dla zespołu oraz kompetencji osób w nim pracujących,
- odwaga do realizacji zadań, dyskusowania i kwestionowania.

Budowanie samodzielnymi zespołów

Nie ma sposobu, aby zbudować taki zespół w bardzo szybkim tempie. Jest to proces długotrwały i wymaga nakładu pracy ze strony organizacji oraz menedżerów.

Na początek jednak należy stworzyć odpowiednie środowisko. Zbudowanie takiego środowiska wymaga świadomości cech charakterystycznych takiego zespołu, aby z tych cech wyprowadzić zestaw kompetencji, jakie są wymagane od członków:

- zespół samodzielnie wyznacza sobie cele;
- decyzje w zespole podejmowane są wspólnie;
- zespół ponosi pełną odpowiedzialność za swoją pracę i wewnętrzne funkcjonowanie;
- Team Leader zespołu jest wybierany przez członków zespołu. Ta rola jest przechodnia. Osoba taka odpowiada za eliminację problemów dotyczących komunikacji w zespole oraz organizacji ich pracy;
- zespół złożony jest z osób z wieloma kompetencjami związanymi z procesem, zależnymi od zadania, jakim zespół się zajmuje.



**PODSTAWOWE
ELEMENTY,
JAKIE NALEŻY
ZMIENIĆ, ABY
SAMOZARZĄDZAJĄCE
ZESPOŁY
FUNKCJONOWAŁY
PRAWIDŁOWO,
TO ZMIANA WARTOŚCI,
JAKIMI KIERUJE
SIĘ ORGANIZACJA.
WARTOŚCI TE POWINNY
WZMACNIAĆ IDEĘ PRACY
ZESPOŁOWEJ
I KONCENTROWAĆ SIĘ
NA INTERESIE FIRMY.**

Autonomia zespołu

Niezwykle trudnym dla menedżera, ale bardzo korzystnym dla organizacji i realizacji założonych celów, jest danie zespołowi autonomii w działaniu. Jak w takim razie wzmocnić autonomię samodzielnego zespołu?

- Zezwalaj na błędy – tak, błędy będą występowały. Jednak większym błędem jest silne krytykowanie pracowników za ich popełnianie. Strach pracowników przed krytyką, zwłaszcza tą niekonstruktywną, skutecznie zabija inicjatywę.
- Obserwuj, jacy pracownicy są chętni pracować bardziej autonomicznie. Buduj zespoły z takich właśnie ludzi. Jednocześnie za pomocą szkoleń i warsztatów oraz Twojej postawy buduj poczucie i świadomość możliwości pracy bardziej autonomicznej wśród pozostałych.
- Z pewnością wśród pracowników jest duże grono niemające świadomości takiej możliwości pracy. Również w procesie rekrutacji warto uwzględnić autonomię jako jeden z warunków zatrudnienia.
- Buduj zaufanie, bez którego autonomia jest niemożliwa. Ponownie z pomocą przychodzi wspomniana już komunikacja, która powinna być efektywna. Budowanie zaufania powinno się również opierać na szczerości i otwartości. Daj pracownikom do zrozumienia, że są ważni.
- Możliwość wyboru jest istotnym czynnikiem autonomii. Pracownik musi mieć swobodę decydowania. Bez takiej możliwości nigdy nie stworzy się samodzielnego zespołu. Nawet jeżeli możliwość wyboru, w jaki sposób podejść do problemu będzie ograniczona tylko do niewielkiego zakresu, co może być spowodowane wieloma czynnikami – kosztami, zasobami, możliwościami technicznymi czy innymi, to jednak możliwość decydowania przy jednoczesnej świadomości ponoszenia odpowiedzialności za decyzję będzie pozytywnie wpływała na rozwój autonomii w zespole.
- Dostarcz pracownikom narzędzia niezbędne do wykonania zadania. Jeżeli jest potrzeba zorganizować dodatkowe szkolenia – zorganizuj je. Dostęp do wiedzy oraz narzędzi pozwoli zespołowi skoncentrować się całkowicie na wykonaniu zadania.



**PRACOWNICY
KAŻDEGO SZCZEBŁA
ORGANIZACJI
POWINNI MIEĆ WIEDZĘ
I KOMPETENCJE
W ZAKRESIE
FUNKCJONOWANIA
SAMOZARZĄDZAJĄCYCH
SIĘ ZESPOŁÓW.
POWINNI ZNAĆ
ZASADY I METODY
WYZNACZANIA
CEŁÓW I SPOSOBY
PODEJMOWANIA
ODPOWIEDZIALNYCH
DECYZJI. KLUCZOWĄ
UMIEJĘTNOŚCIĄ SĄ
KOMPETENCJE MIĘKKIE,
CZYLI UMIEJĘTNOŚCI
INTERPERSONALNE,
KOMUNIKACJI
CZY UDZIELANIA
INFORMACJI
ZWROTNEJ.**

W kontekście autonomii warto wspomnieć o organizacjach określanych mianem turkusowych, w których autonomia zespołów ma duże znaczenie. Firma Marco, z Gliwic, producent m.in. etykiet, która jest organizacją turkusową, jest firmą praktycznie bez struktur kierowniczych, a swoją kulturę organizacji opierają na czternastu zasadach, w których obok koncentracji na dostarczaniu wyjątkowych produktów opiera się na ciągłym doskonaleniu pracowników, współpracy i szacunku [6].

Usuwanie przeszkód

Warto się zastanowić nad wyznaczeniem osoby lub osób, których celem będzie eliminacja przeszkód, jakie napotyka zespół w drodze do realizacji celów. Osoba taka będzie obserwowała ich pracę, a następnie podejmowała działania usprawniające. Jeżeli dostrzeże, że zespół ma problemy z komunikacją, zaproponuje organizację spotkań i warsztatów. Będzie również odpowiedzialna za rozwiązywanie konfliktów i eliminację strat, jakie się pojawiają i które spowalniają pracę zespołu.

- Kłopotliwa komunikacja z innymi działami – co często jest efektem niezrozumienia charakterystyki pracy danego działu. Warto się zastanowić, czy pracownicy danych zespołów nie mogą zapoznać się z charakterystyką pracy innych. Oprócz tego skutecznym podejściem może być zorganizowanie wspólnych warsztatów, sesji Action Learning lub sesji coachingu zespołowego, które pomogą znaleźć przyczynę źródłową, a w konsekwencji wyeliminować tę stratę.
- Wyrównywanie wiedzy zespołu – jednym z istotnych elementów samodzielnego zespołu jest zarówno bogactwo kompetencji, jak i szacunek do kompetencji jego członków. Dlatego powinno się zachęcać do wyrównywania ich poprzez dzielenie się wiedzą i wspólną pracę nad jakimiś zagadnieniami. Kiedy członkowie zespołu potrafią powiedzieć, że nie mają w jakimś obszarze doświadczenia i proszą o wsparcie, i takie wsparcie otrzymują, jest to dowodem, że zespół jest na wysokim poziomie.
- Przestrzeń i czas do rozwoju – znalezienie czasu i miejsca na szkolenia to chyba odwieczny kłopot w wielu organizacjach. Jednak koniecznie trzeba taki czas i miejsce znaleźć i sprawić, że spotkania rozwojowe będą się odbywać zawsze w tym właśnie miejscu i czasie. Stworzenie takiej

przeprzeni znacznie podnosi efekty szkoleń i innych spotkań rozwojowych.

- Narzędzia pracy – należy wyposażyć pracowników w niezbędne narzędzia pracy. Poza tymi, które taką pracę im umożliwiają, co również regulują przepisy BHP, warto wziąć pod uwagę sugestie pracowników, ponieważ to oni wykonując daną pracę, znają najbardziej jej charakter.
- Konflikty w zespole – niewątpliwie potrzebna jest w tym wypadku osoba trzecia, która nie jest przedstawicielem żadnej z grup konfliktu. Można korzystać z licznych narzędzi rozwiązywania konfliktu, ale najważniejsze jest skupienie się na faktach i tylko na ich podstawie można próbować rozwiązywać wszelkie niedogodności.
- Brak zaufania – to również kolejna strata, która utrudnia wydobyć z zespołu jego potencjału. Zaufanie buduje się długo, ale można stracić je bardzo szybko. Dlatego warto przyjąć strategię postępowania i być w stosunku do zespołu uczciwym i szczerym. Takiego samego postępowania należy oczekiwać od członków zespołu. Znacznie bardziej wartościowa dla pracownika będzie konstruktywna krytyka niż unikanie konfrontacji z obawy przed próbą obrony przez tegoż.

Wady i zalety samodziarządzających się zespołów

Wadami, jakie zaobserwowano w pracy takich zespołów, są:

- Wydłużony czas realizacji zadania – niektóre z takich zespołów, zwłaszcza na etapie docierania się, mogą poświęcać znacznie więcej czasu na realizację zadania. Jednak z biegiem czasu, wraz z budowaniem doświadczenia, ten czas się skraca.
- Inwestycja w rozwój – niewątpliwie zespół taki wymaga zwiększonego nakładu inwestycji na rozwój kompetencji.
- Rotacja – w przypadku rotacji pracowników i konieczności uzupełniania zespołu o nowego pracownika ponownie powraca problem docierania się zespołu i uzupełniania kompetencji.
- Absencje – zarówno te planowane, jak i nie utrudniają pracę zespołu.

Zalety takiego podejścia do organizacji pracy zespołu to:

- Organizacje pracujące w ten sposób zaobserwowały zmniejszoną absencję.



**SAMODZARZĄDZAJĄCE
SIĘ ZESPOŁY
PRODUKCYJNE
W SEKTORZE
PRODUKCYJNYM
SĄ NIE TYLKO
MOŻLIWE, ALE
OD WIELU LAT
WYKORZYSTYWANE.
MIMO ŻE WYMAGAJĄ
ONE DUŻEGO
DOŚWIADCZENIA
PRACOWNIKÓW
ORAZ ZNACZNEGO
WKŁADU ORGANIZACJI
W ICH ZBUDOWANIE,
INWESTYCJA
W NIE ZNACZNIE
PRZEWYŻSZA
WŁOŻONE CZAS
I KOSZTY.**

- Większe zaangażowanie.
- Znaczne zmniejszenie konieczności nadzoru pracowników.
- Zwiększona dyscyplina pracowników.
- Zwiększona produktywność.
- Mniejsza liczba produkowanych strat [7].

Rola menedżera w samodziarządzającym się zespole

Menedżer może zastanawiać się i jednocześnie mieć obawy, że jego rola jest w przypadku funkcjonowania takich zespołów zbędna. Nic bardziej mylnego. Przede wszystkim warto zwrócić uwagę, że samodziarządzających się zespołów w danym departamencie może być kilka. Menedżer z powodzeniem może pełnić funkcję osoby wspierającej wszystkie zespoły poprzez konsultację ich pracy z przedstawicielami tych zespołów. Poza tym obok pilnowania pracy zespołu z boku nadal pozostają kwestie zatrudniania i zwalniania pracowników, negocjowania budżetu, wnioskowania

o zakup niezbędnego sprzętu czy oprogramowania, czy innych działań, które nie są bezpośrednio przeznaczone dla zespołu. Menedżer wspiera budowanie się takich zespołów w departamencie, za który odpowiada, oraz podejmuje działania eliminujące przeszkody na drodze do osiągnięcia wyznaczonych celów.

Podsumowując powyższe rozważania, samodziarządzające się zespoły w sektorze produkcyjnym są nie tylko możliwe, ale od wielu lat są wykorzystywane. Mimo że wymagają one dużego doświadczenia pracowników oraz znacznego wkładu organizacji w ich zbudowanie, zwrot z inwestycji w nie znacznie przewyższa włożone czas i koszty. Można śmiało stwierdzić, że takie podejście jest przyszłością i warto rozważyć, czy nie skorzystać z dobrodziejstw, jakie oferuje.

[BIBLIOGRAFIA]

1. https://mfiles.pl/pl/index.php/Zespól_samodziarządzający [dostęp: 9.01.2023].
2. <https://qz.com/974188/ge-has-a-version-of-self-management-that-is-much-like-holacracy-and-it-works> [dostęp: 9.01.2023].
3. <https://timesofindia.indiatimes.com/business/india-business/Self-managed-teams-take-to-shop-floors/articleshow/21174898.cms> [dostęp: 9.01.2023].
4. Gavin P. Clifford, Amrik S. Sohal; Developing selfdirected work teams; Management Decision; ISSN: 0025-1747; 03-1998 r.
5. Jan de Leede, Andre Nijhof; The Myth of Self-Managing Teams: A Reflection on the Allocation of Responsibilities between Individuals, Teams and the Organisation; Journal of Business Ethics 21(2):203-215; 1999.
6. <https://moznainaczej.com.pl/organizacje-turkusowe-w-polsce/marko> [dostęp: 9.01.2023].
7. <https://bankofinfo.com/advantages-and-disadvantages-of-self-managed-teams/> [dostęp: 9.01.2023].

Prestiżowy pięciomiesięczny kurs stworzony przez najlepszych na polskim rynku mentorów HR i magazynu HRBP

Program Akademii to owoc długotrwałych konsultacji z najbardziej cenionymi na rynku mentorami biznesu i ekspertami wiedzy z obszaru HR.



**Nabór
otwarty**



12 miesięcy



**Kurs
certyfikowany**



**Forma
Online**

Ukończenie Akademii Masterclass HRBP sprawi, że:

- ➔ jako HRBP będziesz potrafił merytorycznie walczyć ze stereotypami, że HR nie zna się na biznesie w organizacji,
- ➔ swoje decyzje, strategię, rekomendacje będziesz opierał zawsze na twardych danych, przez co Twój dział pokaże, że osiąga konkretne wyniki, które mają realny wpływ na finanse firmy,
- ➔ nauczysz się rozmawiać z różnymi interesariuszami w organizacji, by stać się zaufanym partnerem dla biznesu,
- ➔ zbudujesz efektywne procesy HR-we, które wspomogą biznes i zrealizujesz z sukcesem zaplanowane wyniki.



**Karina
Popieluch**



**Joanna
Malinowska-Parzydło**



Agnieszka Ciećwierz



Przemysław Rychlewski



**Anna
Selwakowska-Domańska**

Sprawdź na:

www.uniqskills.com



AUTONOMICZNE GRUPY PRACOWNICZE PRZYSZŁOŚCIĄ PRZEMYSŁU 4.0



KONCEPCJA AUTONOMICZNYCH GRUP PRACOWNICZYCH (AGP) NIE JEST NOWYM POMYSŁEM. W PRAKTYCE NIEWIELE ORGANIZACJI POTRAFI JE WDROŻYĆ I UTRZYMAĆ. W IKEA INDUSTRY GOLENIÓW WŁAŚNIE ROZPOCZYNAMY PRZYGODĘ Z CZWARTĄ REWOLUCJĄ PRZEMYSŁOWĄ, W KTÓREJ NOWOCZESNE TECHNOLOGIE, KREATYWNOSĆ I UMIEJĘTNOŚCI PRACOWNIKÓW BĘDĄ WAŻNIEJSZE NIŻ SIŁA MIĘŚNI. WIERZYM, ŻE AUTONOMICZNE GRUPY PRACOWNICZE SĄ DROGĄ DO PŁYNNEGO WDROŻENIA PRZEMYSŁU 4.0.

24

**DANIEL GAD**

Kierownik ds. Lean Managment w IKEA Industry Goleniów. Odpowiada za strategiczne i taktyczne aspekty implementacji metodologii Lean. Do jego obowiązków należy również zarządzanie portfelem projektów dotyczących Operational Excellence i Industry 4.0.

**ŁUKASZ ANDRZEJCZAK**

Absolwent Politechniki Szczecińskiej i AALTO Executive University. Od 15 lat zajmuje się zarządzaniem i rozwojem organizacji oraz kompleksową optymalizacją procesów od projektowania (NPD) i wdrażania (NPI) poprzez produkcję aż po testowanie. Od 2019 roku związany z IKEA Industry. Pasjonat LEAN i pracy zespołowej.

W IKEA Industry Goleniów mamy świadomość, że aby pozostać w czołówce najlepszych producentów mebli na świecie, musimy produkować wysokiej jakości wyroby w konkurencyjnych cenach.

Rynek meblarski jest środowiskiem, które cechuje się wysokim poziomem konkurencyjności. Z tego powodu, aby móc się rozwijać, tak ważne jest dla nas ciągle inwestowanie w możliwości wytwórcze, automatyzację procesów oraz efektywne metody pracy. Obecnie stoimy u progu kolejnej rewolucji związanej z implementacją rozwiązań opartych na koncepcji Przemysł 4.0, w której inwestowanie w maszyny, urządzenia i sprzęt IT jest niezbędne, ale nie są to jedyne koszty, które trzeba ponieść.

Świadomi stojących przed nami wyzwań, ale też otwierających się przed nami możliwości, zadaliśmy sobie ważne pytanie – jak możemy efektywniej wykorzystywać nasz park maszynowy, zaplecze technologiczne i potencjał pracowników? W IKEA Industry wierzymy, że naszą przewagą konkurencyjną budują nasi pracownicy, którzy połączeni w Autonomiczne Grupy Pracownicze zapewnią nam sukces. Projekty pilotażowe pokazały, że te efektywne i sprawnie działające zespoły potrafią w pełni wykorzystać możliwości technologiczne, które przynosi kolejna rewolucja przemysłowa.

W roku 2019 IKEA Industry Goleniów jako pierwsza fabryka z Grupy IKEA Industry w Polsce rozpoczęła wdrażanie Autonomicznych Grup Pracowniczych w środowisku produkcyjnym.



Rys historyczny

W latach 70. i 80. XX wieku wiele firm na całym świecie wybierało Autonomiczne Grupy Pracownicze jako formę pracy. Szybko się okazało, że nie jest to uniwersalna receptura i nie każda firma może ją w pełni wykorzystywać. Wiele zależy od tego, jak dla firmy definiowany jest sukces. Jeżeli o sukcesie decydują tylko czas i ilość wyprodukowanego dobra, to wprowadzenie Autonomicznych Grup Pracowniczych będzie złym pomysłem. Z tego powodu w latach 90. XX w. Autonomiczne Grupy Pracownicze zaczęły przegrywać z wynikiem ekono-

micznym. Obecnie, gdy wynik ekonomiczny mniej zależy od siły mięśni, a więcej od kreatywności pracowników, ich umiejętności oraz kwalifikacji – Autonomiczne Grupy Pracowników wracają do gry – szczególnie w kontekście Przemysłu 4.0.

Szanse

Organizacja oparta na Autonomicznych Grupach Pracowniczych daje wiele możliwości, ale może stanowić też duże ryzyko. Niezwykle ważne jest, aby na wczesnym etapie projektu zarządzić nimi w taki sposób, aby możliwości wzmocnić, a za-

grożenia zminimalizować. Z punktu widzenia interesariuszy projektu konieczne było zbudowanie świadomości i akceptacji na to, że tak duża zmiana będzie wymagała dużych nakładów pracy oraz czasu. Pierwsze wymierne korzyści mieliśmy zobaczyć dopiero po kilku latach.

Tak jak inne firmy, które wybrały drogę pracy z Autonomicznymi Grupami Pracowniczymi, zaczęliśmy dążyć do spłaszczenia struktur. Głównym celem tego działania była poprawa komunikacji, krótszy czas od pomysłu do jego realizacji oraz większa elastyczność na zmienność otoczenia biznesowego. Małym zespołem łatwiej się zarządza, deleguje zadania i rozlicza.

Różnice między Klasycznymi Grupami Pracowniczymi a Autonomicznymi Grupami Pracowniczymi są bardzo duże. Najważniejsza z nich polega na tym, że członkowie Autonomicznych Grup Pracowniczych muszą wziąć odpowiedzialność za wszystko, co się dzieje w ich obszarze. W zamian dostają przestrzeń, potrzebne narzędzia oraz zasoby do ciągłego rozwoju obszaru i członków zespołu. Z tej perspektywy koncepcja Autonomicznych Grup jawi się jako szansa.

Samo zatrudnianie najlepszych pracowników nie gwarantuje pracodawcy ekonomicznych zysków. Wiedzieliśmy, że aby skutecznie realizować swoje cele, musimy mieć wydajne metody zarządzania na każdej płaszczyźnie. W tym celu cały czas podnosimy kompetencje naszych pracowników, aby potrafili sami wyznaczać i realizować zadania, zarządzać wynikiem i skutecznie rozwiązywać problemy.

Ryzyka

Każda organizacja cechuje się innymi ryzykami. W naszym przypadku oceniliśmy, że największym ryzykiem podczas wdrożenia nowej organizacji pracy opartej na Autonomicznych Grupach Pracowniczych będzie wypracowanie spójnego i prostego, a jednocześnie przejrzystego sposobu komunikacji.

Zwróciliśmy również uwagę, że nie da się zmienić sposobów pracy bez zbudowania wiedzy w całej organizacji na temat tego, czym są Autonomiczne Grupy Pracownicze. Ważne jest, aby komunikację budować językiem korzyści dla pracowników, ponieważ to w nich pokładamy największe oczekiwania. Kolejnym, ale równie ważnym elementem, który niósł ze sobą ryzyko, był – według nas – fakt, że wraz ze zmianami w organizacji pojawi się wiele obszarów, na których niezbędna będzie praca matrycowa. Zadania te wiążą się z częstymi zmianami roli dla niemal każdego współpracownika w zależności od tego, w jakim zespole i w jakim charakterze akurat pracuje.

Początek był łatwiejszy, niż myśleliśmy

Pracownicy IKEA Industry tworzą wspólnotę, którą łączą Wartości IKEA. Kultura IKEA ułatwia otwartą komunikację i pozwala na szybką budowę relacji na każdym szczeblu organizacji. Tu wszyscy jesteśmy na „Ty”. To wiele ułatwia. Pracownikom łatwiej jest się zaangażować, szybciej stają się członkami zespołów, dbają o siebie, a w konsekwencji łączą się wokół wspólnych celów i wyzwań. Naprawdę potrafimy wykorzystać potencjał bycia razem. Zaczyna działać tzw. *Collective Intelligence*.

3... 2... 1... Start!

Pomysł wdrożenia Autonomicznych Grup Pracowniczych miał tyle samo sceptyków, co zwolenników.

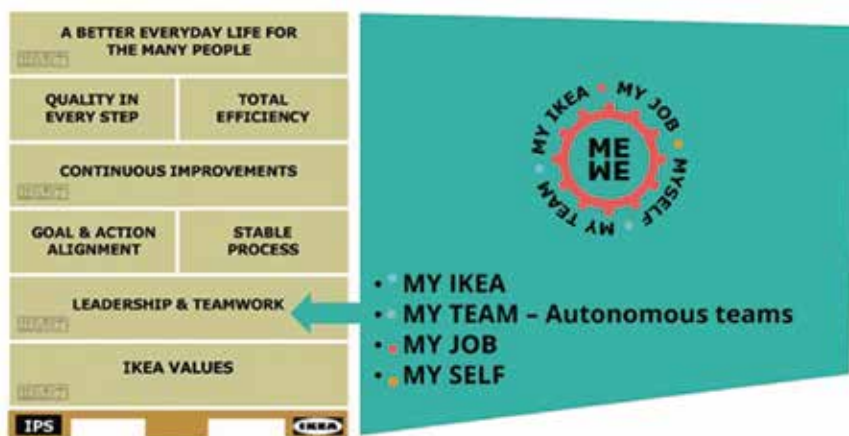
Sceptycy byli świadomi, że obecna organizacja mogłaby być bardziej efektywna, i sposób pracy, który wypracowano przez lata, jest wystarczający, aby wciąż produkować wysokiej jakości meble. Większość osób obawiała się zmian i konieczności wyjścia ze strefy komfortu budowanej przez lata.

Zwolennicy zmian podnosili fakt, że przez 25 lat funkcjonowania IKEA Industry w Goleniowie potrzebne jest ponowne spojrzenie na strukturę organizacji, podziały ról i obowiązków

oraz odpowiedzialności poszczególnych działów. Zaistniała w nas zasadność powierzenia zadań pracownikom. Wpadliśmy w pułapkę dużych organizacji, które z czasem przestają być elastyczne i potrzebują dużo czasu, aby dostosować się do nowych realiów biznesowych.

W niedługim czasie okazało się, że to drugie podejście było właściwe.

Wyklarowało się, że wielu naszych pracowników wykonuje czynności wdrożone tylko po to, aby przeciwdziałać chwilowym problemom. Były przez nich wciąż wykonywane, mimo tego, że z czasem przestały być potrzebne.



Rysunek 1. Autonomiczne Grupy Pracownicze są fundamentem stylu pracy IKEA Industry Goleniów

Coś oddajesz, coś dostajesz...

Tak jak w przypadku każdej zmiany, tak i tutaj należało w pierwszej kolejności zadbać o wsparcie najważniejszych interesariuszy – kierowników działów wspierających i kierowników obszarów produkcyjnych.

Aby Autonomiczne Grupy mogły działać sprawnie, potrzebują przestrzeni do inicjowania działań. Przestrzeń ta sprawia, że rola kierownika działu wspierającego musiała ulec zmianie, aby miał możliwość skupienia się na rozwoju kompetencji specjalistów, którymi zarządza, zapewnieniu zasobów oraz koordynacji działań w ramach działu. Z kolei kierownik obszaru produkcyjnego stał się odpowiedzialny za inicjowanie działań optymalizacyjnych w podległych Zespołach oraz eskalowaniem problemów, których rozwiązanie przekracza możliwości Autonomicznych Grup Pracowniczych.

Zmiany w organizacji operacyjnej

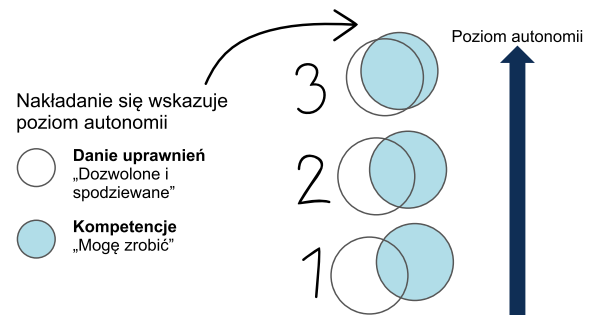
Operacyjna część organizacji przed zmianą była zorganizowana konwencjonalnie. Komunikacja odbywała się pionowo – od i do menedżera w ramach zespołu. Pomiędzy zespołami zaś głównie poziomo – pomiędzy menedżerami poszczególnych obszarów.

Aby w pełni wykorzystać potencjał drzemiący w Autonomicznych Grupach, ostateczny kształt organizacji operacyjnej określiliśmy w sposób pokazany na Rysunku 3.

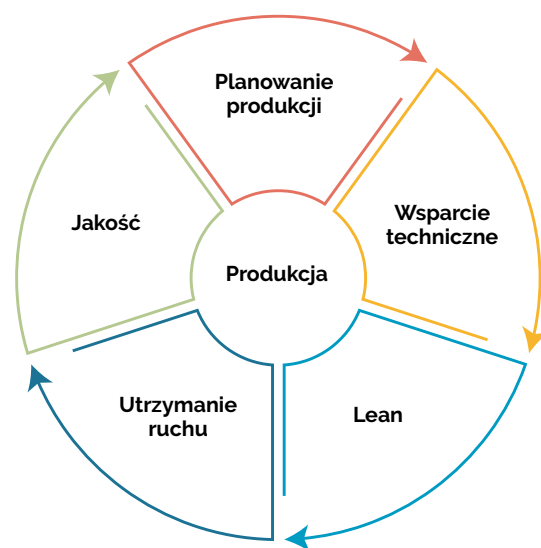
Rola Lidera

Niezwykłe ważną funkcję w Autonomicznych Grupach pełni liderzy. Nasze kilkuletnie już doświadczenia pokazują, że wybór właściwego lidera jest kluczowy dla sukcesu transformacji.

To przede wszystkim lider jest właścicielem obszaru, na którym pracuje. Jego rolą jest budowanie zespołu poprzez zaproszenie do dialogu, udzielenie informacji zwrotnej, wsparcia



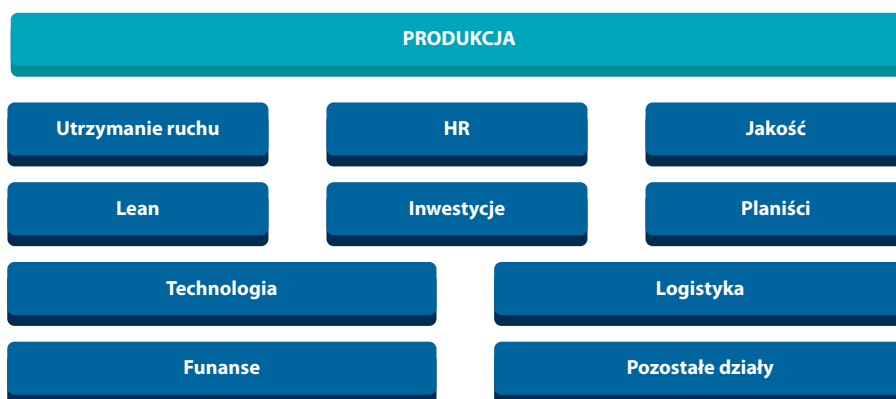
Rysunek 2. Poziomy autonomii Grup Pracowniczych



Rysunek 3. Ostateczny kształt organizacji operacyjnej

i uznania. Ważnym elementem pracy lidera jest także odwaga w podejmowaniu trudnych decyzji, szczególnie gdy dochodzi do prób rozbicia zespołu. Z biegiem czasu zmieniły się również oczekiwania względem liderów. W obecnym układzie nie musi on znać odpowiedzi na każde pytanie. Pełni on ważniejszą funkcję. Musi umieć zadać właściwe pytania, aktywnie słuchać, potrafić eskalować problem i motywować zespół do tego, aby wdrażał pomysły w życie. Dla zespołu jest swego rodzaju coachem.

Każda Autonomiczna Grupa Pracownicza potrzebuje lidera, który będzie umieć zbudować zespół. Jego rolą jest wykorzystanie pełnego potencjału każdego



Schemat 1. Zmiany w organizacji operacyjnej

członka zespołu, budując w tym samym czasie satysfakcję z pracy i maksymalizując wydajność pracy, co w konsekwencji przekłada się na poprawę wyników firmy.

Należy pamiętać przy tym, że liderzy nie mogą zostać osamotnieni na placu boju. Potrzebują wsparcia, narzędzi oraz mentora. Tylko tak mogą się rozwijać i zapewniać efektywny „serwis” swojemu zespołowi. Podnosi to morale zespołu i motywuje ich do kolejnych działań. Nic nie działa przecież lepiej niż wspólny sukces!

Zespołowe rozwiązywanie problemów

Zarówno system edukacji, jak i popularne systemy nagradzania pracowników promują jednostki, a nie zespoły. Jednostki potrzebują więcej czasu i często generują słabsze rozwiązania problemów, które nie obejmują całej kompleksowości wyzwania.

Rozwój i szkolenia

Rozwój fabryki to również tempo uczenia się jej pracowników. Dzisiejsze organizacje wymagają, aby pracownicy mieli szeroką wiedzę. W tym kontekście jedną z kluczowych ról nowoczesnej organizacji jest zapewnienie warunków do nauki. Niezwykle istotny staje się proces wdrażania i rozwoju pracowników na podstawie efektywnej metody nauki w środowisku produkcyjnym, tj. *Training Within Industry* (TWI).

Tu także doskonale sprawdzają się Autonomiczne Grupy. Działamy w tym obszarze dwutorowo. Dzięki temu, że struktura każdego zespołu, zarówno pod kątem ilościowym, jak i doświadczenia jest dopasowana do potrzeb, możemy na bieżąco rozwijać niezbędne kompetencje. Wyłonieni z zespołów operatorzy są odpowiedzialni za codzienny, ciągły rozwój wiedzy i kompetencji. Jeżeli natomiast potrzebny jest skokowy progres, wówczas w ramach powołanej do życia Akademii Rozwoju organizujemy celowane w konkretną potrzebę szkolenia.

Regularna ocena pracy zespołów

Tak jak już wspomnieliśmy, istotnym elementem wspierającym budowę zespołów, zwłaszcza w początkowej fazie, jest mentoring. Wraz z czasem, gdy poziom wiedzy i samodzielności w działaniu zaczął być zadowalający, rozpoczęliśmy wdrażanie coachingu.

Rozwój każdego zespołu jest oceniany przez dwa parametry: poziom autonomiczności zespołu, który badamy poprzez narzędzia wspierające samoocenę oraz przez zrealizowane zadania, osiągnięte cele i wyniki biznesowe. Dzięki temu mamy możliwość doceniania grup, które radzą sobie najlepiej, oraz korygowania i wspierania tych obszarów, które z jakiegoś powodu doświadczały trudności w powtarzalnym realizowaniu postawionych przed nimi zadań.

Praca w AGP stawia większe wymagania zarówno dla pracodawców, jak i pracowników. To dlatego wiele osób nie jest im przychylnych i w przeszłości ten sposób pracy nie był w stanie przetrwać próby czasu. Tu praca wymaga od wszystkich zarówno większej koncentracji, jak i brania odpowiedzialności za wykonane zadania. Zaczęliśmy pracować metodologią Agile.

Zaczęło się dziać

Zgodnie z naszymi przewidywaniami, Grupy Autonomiczne szybko zaczęły generować dużą liczbę działań i pomysłów do dalszego rozwoju. Na tym etapie przestrzeń do popełniania błędów i wyciągania wniosków jest duża.

Łatwe zwycięstwa szybko zaczęły się kończyć i kolejne usprawnienia zaczęły wymagać zaplecza finansowego, dokładniejszych analiz i dłuższego czasu w celu ich wdrożenia. Dalszy rozwój kompetencji grup – początkowo bazujący na entuzjazmie i organiczny – zastąpił kompleksowy plan bazujący na aktualnych potrzebach.

Wkrótce się okazało, że musimy nauczyć się wybierać to, co jest dla nas ważniejsze. Szybko się wyklarowało, że działy wspierające nie były w stanie odpowiadać i realizować wszystkich zgłaszanych pomysłów.

Na tym etapie kluczowe stało się właściwe zarządzanie zasobami organizacji, takimi jak wiedza i czas specjalistów. Dlatego konieczne okazały się narzędzia do nadawania priorytetów działaniom, tj. matryca Wpływ vs. Wysilek. Dodatkowo zorganizowaliśmy także program pomysłów pracowniczych, którego głównym zadaniem było zbieranie najlepszych pomysłów oraz nagradzanie autorów i wykonawców.

Korzyści i wyzwania dla organizacji

Z naszego doświadczenia wynika, że wdrożona w organizacji transformacja ma wiele zalet, ale nie możemy zapominać o wyzwaniach, które Autonomiczne Grupy przysparzają organizacji.

Najważniejszym z wyzwań jest KOMUNIKACJA. Płaska organizacja z wieloma aktywnie działającymi zespołami powoduje, że powstaje wiele małych dynamicznych centrów decyzyjnych. Taka sytuacja sprawia, że na kierownikach wyższego szczebla spoczywa duża odpowiedzialność koordynacji działań pomiędzy wszystkimi zespołami. Każda grupa autonomiczna korzysta bowiem z tej samej puli zasobów w każdym dziale wspierającym. Mamy tutaj klasyczny przykład wąskiego gardła występującego w procesie. Jednym z rozwiązań, które wdrażamy, aby zarządzać tym wyzwaniem, jest powołanie SPOC – *Single Point of Contact* w każdym dziale wspierającym. Drugim jest siatka spotkań, na której z jednej strony możemy śledzić wyniki i postępy obszarów, a z drugiej eskalować problemy.

**NOWY BENEFIT SPORTOWY DLA FIRM WSPIERAJĄCY
REGULARNĄ AKTYWNOŚĆ FIZYCZNĄ PRACOWNIKÓW**

i-Sport *fitness index*



Szukasz pomysłu na SPORTOWY BENEFIT w 2023 roku?

**Zaproś nas do swojej firmy i sprawdź poziom
sprawności fizycznej pracowników!**



GIBKOŚĆ



RÓWNOWAGA



SIŁA



ZWINNOŚĆ



SKOCZNOŚĆ



WYTRZYMAŁOŚĆ

Chcesz poznać więcej szczegółów, napisz do nas:

index@i-sportgroup.com

lub odwiedź naszą stronę:

www.i-sportgroup.com



12 ćwiczeń w ramach testu
sprawności fizycznej



Raport indywidualny
i firmowy



Sportowa integracja
w siedzibie firmy



Rekomendacja dyscyplin
i zestawu ćwiczeń
dla każdego pracownika

WYZWANIA REKRUTACYJNE W BRANŻY PRODUKCYJNEJ

PRZYKŁAD FIRMY CORNING OPTICAL COMMUNICATIONS

30



JESTEŚMY MIĘDZYNARODOWĄ FIRMĄ, KTÓRA W POLSCE PROJEKTUJE I PRODUKUJE KABLE I WŁÓKNO ŚWIATŁOWODOWE. W NASZYCH DWÓCH FABRYKACH W STRYKOWIE ZATRUDNIAMY PONAD 3 TYS. OSÓB I LICZBA TA CAŁY CZAS ROŚNIE. W TYM ROKU URUCHOMILIŚMY KOLEJNĄ FABRYKĘ W MSZCZONOWIE, WIĘC STANĘLIŚMY PRZED ZADANIEM ZBUDOWANIA CAŁEGO ZESPOŁU NA WYJĄTKOWO KONKURENCYJNYM RYNKU PRACY. JAK PORADZILIŚMY SOBIE Z TYM WYZWANIEM, NIE ZAPOMINAJĄC O NASZYCH POZOSTAŁYCH POTRZEBACH?

**ALEKSANDRA STAWIŃSKA**

COC EMEA Employer Branding Leader w Corning Optical Communications. Od ponad 8 lat kolekcjonuje doświadczenia w obszarze komunikacji wewnętrznej i employer branding, łącząc pracę z pasją. W Corning Optical Communications odpowiada za budowanie wizerunku pracodawcy na rynku EMEA, realizując kampanie employer brandingowe, komunikację w social media oraz odpowiada m.in. za program poleceń pracowniczych.

**ALEKSANDRA PRZYGODZKA**

Talent Acquisition Supervisor w Corning Optical Communications. Ponad 4 lata temu zdecydowała się na zmianę zawodu i od tamtej pory z pasją realizuje się w obszarze rekrutacji i employer branding. W Corning Optical Communications lideruje zespołowi rekrutacji, odpowiada za realizację projektów rekrutacyjnych na stanowiska zarówno produkcyjne, jak i biurowe, aktywnie dba o candidate experience. Dobrze zorganizowana, zwoleńczka otwartej rozmowy i konstruktywnego feedbacku, z uśmiechem podejmuje się nowych wyzwań.

Naszymi głównymi grupami kandydatów są przede wszystkim pracownicy produkcyjni, inżynierowie oraz stażyści – absolwenci i absolwentki uczelni technicznych. W ostatnich latach coraz poważniejszym wyzwaniem staje się dla nas pozyskanie szczególnie tej pierwszej grupy i to właśnie na niej skupimy większą uwagę. Jak wynika z raportu ManpowerGroup „Niedobór talentów”, aż 75% firm z branży produkcyjnej boryka się z trudnościami w obsadzeniu miejsc pracy nowymi pracownikami. Rynek należy ewidentnie do kandydatów, a dodatkowym utrudnieniem jest fakt, że nasze fabryki w Strykowie i Mszczonowie działają w wyjątkowo wymagających lokalizacjach. W obu miejscowościach, praktycznie po sąsiedzku, mieści się wiele innych firm produkcyjnych oraz magazynów, które podobnie jak my cały czas zatrudniają nowych pracowników. Poza tym, że prowadzimy

stałe rekrutacje, musimy być czujni i pracować nad tym, aby utrzymać pracowników, których już mamy, bo każdy z nich z łatwością może znaleźć nową pracę.

Brak rozpoznawalnej marki konsumenckiej i specyfika biznesu

Naszemu zespołowi HR zadania nie ułatwia też brak marki konsumenckiej Corning – naszych produktów nie spotyka się w sklepach, więc kandydaci często nie kojarzyli wcześniej nawet nazwy firmy. To problem obecny zwłaszcza w Mszczonowie, gdzie uruchomiliśmy rok temu nową fabrykę. Ta lokalizacja to dla nas oddzielne wyzwanie, ponieważ jest określana jako „magazyn Warszawy”. Notuje się tu niskie bezrobocie, a większość osób nie pasuje profilem do naszej działalności i wymagań, ponieważ ma doświadczenie wyłącznie maga-

nowe. Warto przy tej okazji wspomnieć, że do pracy w naszych fabrykach poszukujemy osób z określonymi kompetencjami – w zależności od stanowiska są to: zdolności manualne, umiejętności matematyczne, znajomość budowy maszyn, obsługa konkretnych urządzeń czy wiedza techniczna.

Kluczowym tematem przy omawianiu naszych wyzwań są również potrzeby biznesowe, specyfika rynku, na którym działamy, a także sytuacja na świecie – wcześniej pandemia, a teraz wojna w Ukrainie. Realizujemy zamówienia klientów, których często nie jesteśmy w stanie przewidzieć. Zdarzają się więc sytuacje, że musimy zrekrutować w krótkim czasie nawet kilkaset osób, a innym razem wstrzymać rekrutację. Wymaga to od nas elastyczności i odpowiadania na potrzeby biznesowe przy jednoczesnym dbaniu o doświadczenia pracowników i kandydatów. Nawet jeśli okaże się, że sytuacja ulega zmianie i w danym momencie nie możemy zatrudnić kandydatów, naszą rolą jest utrzymanie ich zainteresowania tak, aby chcieli do nas ponownie aplikować.

Zbudowanie zespołu nowej fabryki w Mszczonowie

Ze względu na specyfikę naszej branży prowadzimy rekrutację przez cały rok, więc pozyskiwanie nowych osób jest dla nas równie istotne, podobnie jak dbanie o *candidate experience* i budowanie naszej marki pracodawcy na lokalnym rynku. Wierzymy w działania długofalowe, więc nie ograniczamy się wyłącznie do marketingu rekrutacyjnego. Dobrym przykładem ilustrującym nasze podejście do tego tematu jest uruchomienie nowej fabryki w Mszczonowie, do której rekrutację rozpoczęliśmy w 2021 r. i kontynuowaliśmy ją do końca 2022 r. (analogiczne działania prowadziliśmy równolegle w Strykowie). Nasz cel w tym przypadku był ściśle podporządkowany biznesowi – mieliśmy za zadanie zrekrutować i przeszkolić komplet załogi, aby fabryka mogła ruszyć w terminie, i to już udało nam się zrealizować.

Aby mieć pewność, że wybierzemy odpowiednie osoby, musieliśmy pozyskać wiele jakościowych aplikacji, a konkretniej minimum 400, z których około 40% będzie spełniało kryteria pozwalające zaprosić kandydatów do 2. etapu. Chcąc trafić z komunikacją „w punkt”, nasze działania poprzedziliśmy badaniami jakościowymi, które pozwoliły nam zrozumieć potrzeby odbiorców. Zauważyliśmy, że mówimy do kandydatów mocno osadzonych w lokalnej społeczności – osób, które korzystają z lokalnych mediów, angażują się w życie regionu, są kibicami lokalnych drużyn, uczestniczą w festynach czy koncertach. Nie chcą też tracić czasu na dojazdy, bo wolą go spędzić z bliskimi i doceniają pewne zatrudnienie, ponieważ tylko ono zapewnia bezpieczeństwo ich rodzinom. Ponadto



**JAK WYNIKA
Z RAPORTU
MANPOWERGROUP
„NIEDOBÓR
TALENTÓW”,
AŻ 75% FIRM Z BRANŻY
PRODUKCYJNEJ
BORYKA SIĘ
Z TRUDNOŚCIAMI
W OBSADZENIU
MIEJSC PRACY
NOWYMI
PRACOWNIKAMI.**

nasza grupa docelowa jest pragmatyczna, ceni konkretne informacje i oczekuje szybkiego procesu rekrutacji, który będzie dawał poczucie szacunku do ich kwalifikacji.

Lokalność i bliskość codziennych spraw grupy docelowej

Na podstawie przeprowadzonych badań uznaliśmy, że nasze działania skupimy na terenie oddalonym o maksymalnie 30 minut jazdy od Mszczonowa. Oznaczało to konieczność prowadzenia kampanii w małych miastach i na terenach wiejskich, gdzie nie funkcjonują wielkie firmy mediotwe ani ogólnopolscy dostawcy (np. outdooru). Do zaplanowania działań i stworzenia

efektywnego mediaplanu kluczowy był więc bardzo dokładny research lokalnych możliwości, jeśli chodzi zarówno o kanały, jak i narzędzia komunikacji.

Działania zaczęliśmy od podstaw. Uprościliśmy proces aplikacji (o którym napiszemy w dalszej części materiału) oraz stworzyliśmy stronę internetową, na której zebraliśmy ważne dla kandydatów informacje. Zorganizowaliśmy sesję zdjęciową ambasadorów – pierwszych zatrudnionych pracowników, którzy stali się twarzami kampanii i budowali naszą wiarygodność wśród lokalnej społeczności. Ze względu na poufność procesu produkcji nie mogliśmy pokazać zdjęć fabryki, dlatego do projektu zaangażowaliśmy rysowniczkę, której szkice oddały charakter firmy produkcyjnej.

Komunikat dopasowany do odbiorców

Ze względu na początkowy brak rozpoznawalności naszej marki zdecydowaliśmy się podzielić kampanię na dwa etapy – wizerunkowy i rekrutacyjny. W etapie wizerunkowym skupiliśmy się na produkcie, z którego jesteśmy najbardziej znani – na światłowodach i globalnej skali naszego działania, co pozwoliło zbudować markę stabilnej i pewnej firmy. W drugim etapie, rekrutacyjnym, kiedy mieliśmy już bardziej rozpoznawalną markę, skupiliśmy się na komunikacie rekrutacyjnym i informacji, że tworzymy nowe miejsca pracy. Kandydatom powiedzieliśmy: „Dołącz do nas, by łączyć świat! Pracuj blisko domu”. Nasze komunikaty wprost odnosiły się więc do zdiagnozowanych potrzeb – trafialiśmy w oczekiwania osób szukających stabilności lub zmęczonych długimi dojazdami do pracy.

Koncert disco polo i klub piłkarski

Zarówno w pierwszej, jak i drugiej odsłonie kampanii wykorzystywaliśmy podobne kanały komunikacji. Byliśmy obecni na billboardach, paczkomatach, autobusach, w lokalnych

mediach online i offline. Ponadto na etapie rekrutacyjnym kluczowe było dla nas wzmocnienie relacji z ważnymi dla nas interesariuszami – władzami lokalnymi, instytucjami samorządowymi, domami kultury czy szkołami technicznymi. Pracę w Corning promowaliśmy więc na lokalnych wydarzeniach, takich jak dożynki, festyny czy koncerty. Zostaliśmy też sponsorem głównym klubu piłkarskiego, odwiedziliśmy szkoły w okolicy, aby opowiedzieć uczniom ostatnich klas o naszej ofercie. Nie baliśmy się sięgać też po nieoczywiste formy promocji, takie jak obecność na koncercie disco polo w czasie letniego festynu. Oba etapy kampanii rekrutacyjnej były oczywiście wspierane przez działania reklamowe w mediach społecznościowych i sieciach reklamowych (Facebook i Instagram Ads, GDN, Google Search), a także kampanię programmatic, budującą zasięg działań.



**DZIAŁANIA ZACZĘLIŚMY
OD PODSTAW.
UPROŚCILIŚMY
PROCES APLIKACJI
ORAZ STWORZYLIŚMY
STRONĘ INTERNETOWĄ,
NA KTÓREJ
ZEBRALIŚMY WAŻNE
DLA KANDYDATÓW
INFORMACJE.**

Praca u podstaw, czyli uproszczenie procesu rekrutacji

Powyższy opis obrazuje szeroki zakres naszej kampanii, ale zwrócimy tu uwagę na kluczowy element. Od samego początku wiedzieliśmy, że nawet najbardziej spektakularne kampanie i ogromne budżety na nic się zdadzą, jeśli rekrutacja nie będzie dopasowana do potrzeb grupy docelowej. W dzisiejszych czasach jesteśmy w stanie wyświetlić nasze ogłoszenia tysiącom kandydatów, ale chodzi o to, żeby te liczby znalazły odzwierciedlenie w realnych zgłoszeniach. Przyjrzelśmy się więc

naszemu procesowi i przeprowadziliśmy badania wśród aktualnych pracowników w Strykowie, przekładając je również na Mszczonów. Okazało się, że dla wielu z nich przygotowanie CV jest sporym wyzwaniem – nie wiedzą dokładnie, jak ten dokument powinien wyglądać. Zadaliliśmy więc sobie pyta-



nie – czy naprawdę potrzebujemy CV od naszych kandydatów? Okazało się, że nie, ponieważ nowoczesne systemy rekrutacji umożliwiają zamieszczenie w formularzu kluczowych dla nas pytań i uzyskanie satysfakcjonujących nas odpowiedzi. Kolejną ważną optymalizacją procesu było stworzenie dedykowanej *landing page* – strony karierowej, która w prosty sposób przedstawia, na czym polega praca w naszych fabrykach, opisuje oferowane przez nas benefity i umożliwia jednym kliknięciem przejście bezpośrednio do formularza rekrutacyjnego. Zgłoszenie chęci do pracy z nami ograniczyliśmy więc do kilku minut, a dodatkowo we wszystkich materiałach rekrutacyjnych podawaliśmy numer kontaktowy i adres mailowy. Dzięki temu kandydaci sami mogli wybrać, jaki kanał kontaktu jest dla nich najwygodniejszy.



**CHOCIAŻ NASZE
DZIAŁANIA SKIEROWANE
DO PRACOWNIKÓW
PRODUKCYJNYCH
ZNACZNIE RÓŻNIĄ SIĘ
OD TYCH NA
STANOWISKA
INŻYNIERYJNE,
TO ŁĄCZY JE MODEL
PLANOWANIA.
BEZ WZGLĘDU NA TO,
DO KOGO CHCEMY
DOTRZEĆ, ZAWSZE
ZACZYNAJEMY
OD DOKŁADNEGO
POZNANIA GRUPY
DOCELOWEJ.**

procesie są też proszone o wypełnienie ankiety i podzielenie się opinią. Jej wyniki są przez nas na bieżąco dokładnie analizowane, dzięki czemu możemy cały czas usprawniać i doskonalić nasz proces.

Onboarding dopasowany do potrzeb

Nie pomijamy też kwestii dotyczących wdrożenia nowych osób do organizacji. Jesteśmy w trakcie przeglądu i dostosowania naszych szkoleń do nowych realiów tak, aby jeszcze lepiej odpowiadały potrzebom – zarówno pracowników, jak i menedżerów. Poza doświadczonymi operatorami zatrudniamy też osoby, które dopiero stawiają pierwsze kroki na rynku pracy albo nie miały nigdy styczności z produkcją, więc musimy zapewnić im odpowiednie szkolenie i wprowadzenie do branży. Oczywiście zdajemy sobie sprawę z tego, że kluczową rolę odgrywają tu bezpośredni przełożeni,

dlatego organizujemy cykliczne szkolenia dla team leaderów, podczas których rozwijają kompetencje przywódcze i uczą się reagować na różne wyzwania.

Inżynierowie i inżynierki, czyli pasywni kandydaci

Chociaż znaczną część artykułu poświęciliśmy naszym pracownikom produkcyjnym, którzy są dla nas kluczowym wyzwaniem, warto też wspomnieć o drugiej, równie wymagającej grupie kandydatów, jaką są tzw. whitecollarsi, czyli specjaliści, m.in. inżynierowie. Nie prowadzimy aż tak licznych rekrutacji na te stanowiska jak na produkcję, ale są to trudne role i zazwyczaj dotyczą osób, które nie są aktywne na rynku pracy, mają unikalne kompetencje i często mieszkają w większych miastach. Rekrutacja na te stanowiska wymaga zupełnie innego podejścia, dlatego wybrane oferty najczęściej promujemy w mediach społecznościowych (Facebook, LinkedIn), gdzie mamy możliwość wąskiego targetowania, oznaczając konkretne zainteresowania, demografię czy aspekty behawioralne. Zdarza się też, że poszukujemy osób, o których wiemy, że jest ich dosłownie kilka na rynku, i są to specjaliści, którzy na pewno sami do nas nie zaaplikują, więc to my musimy odezwać się do nich. W tym temacie wspierają nas agencje zatrudnienia oraz headhunterzy.

To, co wyróżnia nasz proces rekrutacji i działania z obszaru *candidate experience*, to nacisk na promowanie i wspieranie rozwoju kobiet – inżynierek oraz liderek w organizacji. Corning we wszystkich fabrykach na świecie dba o reprezentację

Liczy się czas

Drugim etapem naszego procesu rekrutacji – po wysłaniu zgłoszenia – jest rozmowa telefoniczna z rekruterem. Dzwonimy do kandydata, dziękujemy za zainteresowanie i dopytujemy o doświadczenie i oczekiwania. Jeśli rozmowa przejdzie pomyślnie, umawiamy spotkanie w naszej fabryce, które trwa od 30 do 40 minut i jest podzielone na dwie części: HR-ową i praktyczną. Najpierw pytamy o motywację i poznajemy bliżej kandydata, a następnie sprawdzamy jego umiejętności potrzebne na danym stanowisku. Przykładowo, jeśli rekrutujemy operatora maszyn, który musi się znać na pomiarach, przeprowadzamy testy matematyczne i sprawdzamy, czy potrafi się posługiwać suwmiarką (narzędzie do wykonywania pomiarów). W zasadzie zaraz po takim spotkaniu (albo w jego trakcie, bo i tak się zdarza) podejmujemy decyzję o zatrudnieniu. Jeśli kandydat ma większe doświadczenie lub jego kandydatura wymaga przedyskutowania, informujemy, że podejmiemy decyzję do trzech dni roboczych. Ofertę składamy zazwyczaj telefonicznie, a po jej potwierdzeniu wysyłamy skierowanie na badania do medycyny pracy. Warto zauważyć, że nasz proces rekrutacji przebiega bardzo sprawnie, ponieważ rozumiemy, że kandydaci oczekują szybkich odpowiedzi, a poza tym wiemy, że w każdej chwili mogą otrzymać ofertę od konkurencji. Działamy więc najszybciej, jak to możliwe. Dodatkowo, dbając o doświadczenia kandydatów, umożliwiamy bezpośredni kontakt z rekruterem. Wszędzie udostępniamy numer telefonu, pod który można zadzwonić i uzyskać potrzebne informacje. Wszystkie osoby biorące udział w naszym



Zdj. 2. Zauważyliśmy, że mówimy do kandydatów mocno osadzonych w lokalnej społeczności – osób, które korzystają z lokalnych mediów, angażują się w życie regionu, są kibicami lokalnych drużyn, uczestniczą w festynach czy koncertach. fot. MJCC

kobiet na wyższych stanowiskach, dlatego do procesów rekrutacyjnych zapraszamy panie i angażujemy nasze kierowniczki, aby opowiedziały o możliwościach rozwoju kariery.

Współpraca z Politechniką Łódzką

W Corning mamy też oferty dla młodych talentów – studentów i absolwentów. Rekrutację do programów stażowych prowadzimy przez cały rok i od wielu lat współpracujemy z Politechniką Łódzką. Wielu naszych inżynierów, inżynierek, a także menedżerów to absolwenci właśnie tej uczelni. Jesteśmy w stałym kontakcie zarówno z dziekanami, jak i wykładowcami – przekazujemy im nasze oferty, które trafiają później do studentów. Ponadto aktywnie działamy z biurem karier, które wspiera nas w promocji ofert i różnych wydarzeń czy warsztatów, jakie organizujemy na uczelni. W tym roku rozwijamy również współpracę z kołem naukowym (Fiber Optics Club), więc budujemy relacje z wieloma partnerami i sądzimy, że to jest kluczem do sukcesu. Oczywiście w przypadku działań na uczelniach kluczowym elementem jest dzielenie się wiedzą i wkład merytoryczny, dlatego nasi pracownicy regularnie prowadzą warsztaty na Politechnice

w ramach Corning Day. Spotkania te są korzyścią zarówno dla przyszłych inżynierów, którzy mogą sprawdzić wiedzę w praktyce, jak i dla naszej organizacji, ponieważ dzięki nim poznajemy świetnych młodych ludzi, którzy w przyszłości mogą dołączyć do naszego zespołu.

Punkt wspólny

Chociaż nasze działania skierowane do pracowników produkcyjnych znacznie różnią się od tych na stanowiska inżynierskie, to łączy je model planowania. Bez względu na to, do kogo chcemy dotrzeć, zawsze zaczynamy od dokładnego poznania grupy docelowej. Przeprowadzamy ankiety, organizujemy badania jakościowe i ilościowe, pokazujemy pracownikom nasze projekty i pytamy ich o zdanie. Może się wydawać, że jest to czasochłonne i wymaga dużego nakładu pracy, ale zdecydowanie większym problemem są działania, które nie przynoszą efektu, ponieważ nie są dopasowane do kandydatów. Badania i zdobywane w ten sposób dane pozwalają nam optymalizować zarówno proces rekrutacji, jak i wprowadzanie nowych jednostek do organizacji.



PO DRUGIEJ STRONIE REKRUTACYJNEGO LUSTRA



W REKRUTACJI, TAK JAK W ŻYCIU, CZASEM CIĘŻKO OCENIĆ SYTUACJĘ Z PERSPEKTYWY INNYCH OSÓB. „WEJŚCIE W BUTY” KANDYDATA WYMAGA WYSIŁKU, CHĘCI I CZASU, KTÓREGO ZAWSZE BRAKUJE. JEDNAK DOŚWIADCZENIA WIELU FIRM POKAZUJĄ, ŻE GDY ZDECYDUJEMY SIĘ NA TEN KROK, OTWORZĄ SIĘ PRZED NAMI PRAWDZIWE POKŁADY NAJCENNIJSZYCH I UNIKALNYCH INFORMACJI NA TEMAT NASZYCH PROCESÓW. JAK ZATEM DO NICH DOTRZEĆ I SPOJRZEĆ NA REKRUTACJĘ Z PERSPEKTYWY KANDYDATA?



AGNIESZKA OTRĘBA
Product Marketing Specialist w eRecruiter.



Historia kandydatki Agaty

Wyobraźmy sobie pewną sytuację: rekruterka Monika poszukuje nowej osoby do zespołu analitycznego. CV Agaty – specjalistki z trzyletnim doświadczeniem – zwróciło jej uwagę. Rozmowa wstępna i testy kompetencyjne przebiegły pomyślnie, więc Monika zaprasza Agatę na rozmowę rekrutacyjną do siedziby firmy. Po spotkaniu hiring manager potwierdza, że Agata pasuje do profilu stanowiska. Monika dzwoni zatem do niej z ofertą zatrudnienia, jednak po kilku dniach namysłu Agata decyduje się podjąć pracę w innej firmie.

Brzmi znajomo? Każdy na pewno uczestniczył w dziesiątkach takich procesów. Być może, z perspektywy rekruterki, nie wyróżnia się on niczym. Płynna komunikacja z biznesem i kandydatką, rozmowy, spotkania, złożenie i odrzucenie oferty. Czy jednak rzeczywiście był to proces jak każdy inny? Czy Monika wie, dlaczego Agata ostatecznie zrezygnowała? Spójrzmy, co miało wpływ na perspektywę kandydatki.

Tylko Agata wie, ile energii kosztowało ją założenie obligatoryjnego profilu kandydata, by możliwe było przejście do wypełniania formularza rekrutacyjnego z dwunastoma pytaniami (dwa z nich wymagały odpowiedzi opisowych!). Ile czasu spędziła na testach kompetencyjnych, po których nie otrzymała informacji o uzyskanym wyniku. Ile stresu kosztowa-

łało ją spotkanie z hiring managerem wprowadzającym niezwykle formalną atmosferę i lakonicznie odpowiadającym na jej pytania o zespół i benefity.

Czy napisze swoje przemyślenia Monice? Mało prawdopodobne. Czy zostawi negatywną opinię o procesie rekrutacyjnym na znanym portalu internetowym? Być może, jeśli dzielenie się swoim doświadczeniem jest dla niej ważne. Czy chętnie weźmie udział w kolejnej rekrutacji do tej firmy i będzie polecać ją znajomym? Odpowiedź narzuca się sama...

Decydująca suma doświadczeń

Nie jeden kandydat w procesie rekrutacji doświadcza trudności podobnych do powyższych (ubieganie się o pracę bywa ciężką pracą!). Suma nawet niewielkich, ale licznych negatywnych doświadczeń w jego trakcie może być powodem awersji do pracodawcy. Bowiem, zgodnie z modelem księgowania umysłowego Richarda Thaler'a, ludzie boleśniej odczuwają kilka mniejszych strat (np. stratę czasu czy brak oczekiwanej informacji zwrotnej) niż jedną większą. W ten sposób przysłowiowa miarka może się w końcu „przebrać”, a idealny kandydat zniechęci się do firmy i wybierze inną ofertę. W jaki sposób Monika i inni HR-owcy mogą zapobiegać utracie kandydatów z powodu ich niezadowolenia z procesu rekrutacyjnego?



Przede wszystkim niwelując największe niedogodności. Czasem będzie to niska responsywność hiring managera lub rekrutera w kontakcie z kandydatem, a czasem prozaiczne słabe oznakowanie wejścia do biura. Każda organizacja mierzy się ze swoimi problemami, które składają się na sumę doświadczeń kandydata. W jaki sposób rekruter może je wytropić? Wystarczy... zapytać.

Informacja cenniejsza niż złoto

Podobno dane są złotem naszych czasów. Pokuszę się o stwierdzenie, że złotem jest także informacja zwrotna. Udzielana dobrowolnie i z pierwszej ręki jest najlepszym zbiorem często gotowych sugestii do wdrożenia, również w procesach rekrutacyjnych.

Spytanie kandydatów o ocenę rekrutacji, w których brali udział, dostarcza konkretnych informacji, jak uniknąć błędów na przyszłość, co nowego warto wprowadzić lub też co w kontakcie z firmą cenią i warto to kontynuować. Gdyby Monika spytała Agatę o jej opinię, mogłaby rozważyć ograniczenie do minimum liczby pytań w formularzu rekrutacyjnym lub zmianę systemu ATS (Applicant Tracking System) na taki, który nie wymaga na wstępie zakładania profilu użytkownika. Na przyszłość wiedziałaby także, by przekazywać kandydatom informacje o ich wynikach uzyskanych w testach kompetencji oraz by ustalić spójne zasady komunikacji z kandydatami wśród hiring managerów i innych rekruterów. Takie działania pomogłyby jej zadbać o najlepsze *candidate experience* i pozytywny wizerunek jej firmy jako pracodawcy.

A jak sprawdzić, czego od nas oczekują kandydaci? Prowadząc własne badania.

Dwa pytania, setki informacji

Najpopularniejszą metodologią badań satysfakcji kandydatów, od lat wykorzystywaną w badaniach marketingowych i konsumenckich, jest Net Promoter Score (NPS). Składają się na nią jedynie dwa pytania, które – choć niepozorne – dostarczają ogromu wiedzy. Pierwsze z nich dotyczy skłonności do rekomendacji i może brzmieć następująco:

Jak bardzo jesteś skłonny(a) polecić aplikowanie do firmy XYZ innym kandydatom? Zaznacz odpowiedź na skali od 0 do 10, gdzie 0 oznacza „zdecydowanie nie polecam”, a 10 „zdecydowanie polecam”.

Drugie pytanie zawiera prośbę o uzasadnienie swojej oceny. Jest to pytanie otwarte, na które odpowiedzi dostarczają najcenniejszych informacji o wysoko ocenianych elementach procesu rekrutacyjnego lub obszarach wymagających poprawy.

Jak widać, przygotowanie własnego badania *candidate experience* nie stanowi problemu. Znacznie większych nakładów pracy wymaga analiza jego wyników i, co najważniejsze, wdrażanie oczekiwanych przez kandydatów rozwiązań. Dobrą praktyką jest prowadzenie ciągłego procesu badawczego, dzięki któremu zaobserwujemy poprawę (lub pogorszenie) otrzymywanych ocen po każdej wprowadzonej w procesie rekrutacyjnym zmianie.

Badanie dla dużych i małych

Dzięki prostocie badania w metodologii NPS nietrudno znaleźć narzędzie do prowadzenia i zbierania jego wyników. Można do tego wykorzystać internetowe ankiety lub wybrać system do zarządzania rekrutacjami, który zawiera w sobie gotowe narzędzie, np. Moduł Badanie Satysfakcji Kandydatów w systemie eRecruiter.

Łatwość prowadzenia, uniwersalność i możliwość uzyskania jakościowych wyników zdecydowały o rosnącej popularności pomiarów *candidate experience*. Własne badania prowadzą zarówno najwięksi pracodawcy, jak i mniejsze firmy. Łączy ich wspólny mianownik – chęć dopasowania procesu rekrutacji do oczekiwań kandydatów i, co za tym idzie, zbudowania najlepszego wizerunku pracodawcy. W czasach dużej konkurencji niejednokrotnie to właśnie on jest wyróżnikiem na rynku.



Głos kandydata jest dla nas potwierdzeniem tego, co robimy dobrze, co możemy wzmacniać, ale też wskazuje nam słabsze elementy, które możemy zmieniać i udoskonalać. Bez zbierania informacji zwrotnej o wrażeniach kandydatów nie jesteśmy w stanie dbać o ich dobre doświadczenia, o candidate experience.

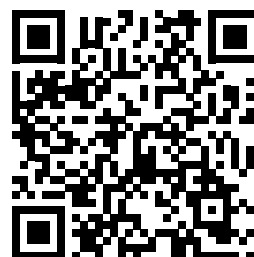
Ewa Jakimowicz,

Expert Team Lead – Talent Acquisition & Employer Branding,

T-Mobile Polska

Dlatego zachęcam, by prowadzić własne badania satysfakcji kandydatów! By korzystać z bogactwa informacji zwrotnych, a uzyskane wyniki traktować jako kierunkowskaz do zmian i stałego udoskonalania firmowych procesów rekrutacyjnych.

Prowadzisz badania *candidate experience* w swojej organizacji lub chcesz zacząć to robić? Sięgnij po najnowszą publikację eRecruiter, stworzoną we współpracy z Martą Pawlak-Dobrzańską z Great Digital: *Kompendium wiedzy o badaniach candidate experience*. Kompendium dostarczy Ci wszelkich niezbędnych informacji, by prowadzić i interpretować badania satysfakcji kandydatów w Twojej organizacji. Wpisz adres w przeglądarkę lub zeskanuj kod QR, by zyskać dostęp do eksperckiej wiedzy: www.go.erecruiter.pl/pobierz-kompendium-cx



SEBASTIAN KOTÓW

Mówca inspiracyjny & biznesowy

- 20 lat doświadczenia → 11 krajów
- 800 poprowadzonych wykładów
- dla ponad 200 międzynarodowych korporacji → w których uczestniczyło ponad 500 000 uczestników
- z 80 krajów świata



Najlepsze firmy, które inwestują w swoich ludzi, zapraszają Sebastiana do prowadzenia wykładów i szkoleń. Długoletnie doświadczenie menedżerskie, wiedza psychologiczna oraz znajomość najnowszych trendów powoduje, że jego wykłady są pełne inspiracji, praktycznej wiedzy i energii.

Sebastian prowokuje do niestandardowego myślenia, dopinguje do działania i pokonywania trudności. **Uczestnicy wykładów otrzymują w prezencie jego książki lub audiobooki.**

Tematy najczęściej wybieranych przez Klientów wykładów znajdziesz na stronie **www.sebastiankotow.com/wykłady**

Jeżeli chciałbyś zaprosić Sebastiana do swojej firmy, skontaktuj się z nami

☎ +48 511 404 777 ✉ Beata.Kornowska@SebastianKotow.com



GDY NIEUCHRONNIE ZBLIŻA SIĘ DEADLINE...



ROZWÓJ KAŻDEJ ORGANIZACJI JEST ŚCIŚLE POWIĄZANY Z REALIZACJĄ PROJEKTÓW INWESTYCYJNYCH. CZAS ICH TRWANIA NIE ZAWSZE JEST ZGODNY Z PRZYJĘTYMI PIERWOTNIE ZAŁOŻENIAMI, CO PRZEKŁADA SIĘ NA EFEKTYWNOŚĆ PROWADZONYCH DZIAŁAŃ, A TO W DALSZEJ PERSPEKTYWIE RZUTUJE NA KONDYCJĘ ORGANIZACJI ORAZ JEJ ZDOLNOŚĆ DO GENEROWANIA ZYSKÓW.

40



JAROSŁAW MAĆKÓW

Senior Production Manager. Od 12 lat zdobywa i kształci swoje doświadczenie w obszarze przemysłu wytwórczego. Stanowiska od inżyniera procesu, poprzez inżyniera projektu po starszego kierownika produkcji pozwoliły zdobyć przekrojową wiedzę o organizacjach z branży Automotive oraz Medical Devices. Ma poparte sukcesami doświadczenie w zarządzaniu projektami inżynierskimi oraz zarządzaniu obszarem produkcyjnym. Poza pracą zawodową doskonali i rozwija swoją wiedzę w ramach studiów doktoranckich z zakresu decyzji biznesowych dotyczących automatyzowania zakładów produkcyjnych.

Obecnie organizacje działające w sektorze wytwórczym borykają się z licznymi problemami, które w dużej mierze wynikają z sytuacji rynkowej spowodowanej między innymi kryzysem na rynku surowców energetycznych czy zakłóceń w łańcuchach dostaw. Ma to przełożenie na liczbę rozpoczynanych nowych inwestycji czy wysokość nakładów przeznaczanych na działania B + R. Oczywiście, nie można objąć tym stwierdzeniem wszystkich przedsiębiorców, jednakże widocznym trendem na rynku jest spowolnienie lub zatrzymanie działań inwestycyjnych oraz ograniczenie wydatków na prace rozwojowe. Wielu ekspertów zaznacza, iż obecnie podejmowane działania są zrozumiałe z perspektywy właścicieli przedsiębiorstw, którzy planują zbudować bufor

finansowe na wypadek pogorszenia sytuacji gospodarczej. Jednak kompletne zatrzymanie inwestycji i działań rozwojowych może negatywnie wpłynąć na pozycję konkurencyjną organizacji.

Mimo takich nastrojów firmy rozważają możliwości inwestycji. Szczególnie jeśli inwestycje te powiązane są z potencjalnymi oszczędnościami wynikającymi z przeprowadzonych wdrożeń. Z racji tego, iż organizacje nie są obecnie skłonne do zamrażania środków finansowych na dłuższy okres, bardzo dużą wagę przykładają one do oczekiwanego czasu zwrotu z inwestycji. To, jak szybko fundusze wrócą do organizacji i zacząć generować dodatkowe przepływy pieniężne, jest szalenie istotne z perspektywy płynności finansowej organizacji.

Zawężając tematykę artykułu do inwestycji realizowanych przez firmy produkcyjne – projektów technicznych np. z zakresu automatyzacji, warto się zastanowić nad pytaniem: co ma wpływ na czas realizacji przedsięwzięcia? Co decyduje o sukcesie mierzonym w zrealizowaniu danego projektu w założonym czasie? (Bo przecież dla takiego założenia obliczyliśmy np. ROI lub NPV). Oczywiście, każdy ze swojego doświadczenia może wymienić wiele czynników zarówno wewnętrznych, jak i zewnętrznych mających wpływ na czas realizacji projektu. Celem niniejszego artykułu jest prezentacja jednego z kluczowych elementów zarządzania projektami – metody harmonogramowania.

O czym będzie ten artykuł?

Na początku rozstrzygniemy pewne sprawy formalne. Artykuł nie mówi o wyższości jednej metody nad drugą. Nie jest zorientowany na porównanie sposobów harmonogramowania projektów czy ich ocenę. W niniejszym artykule wskazano zalety metody, która w obecnej sytuacji gospodarczej może przyczynić się do sprawnej realizacji projektów inwestycyjnych.

Z doświadczenia autora, które nabył podczas współpracy z wieloma organizacjami, wynika, że ile firm, ilu kierowników PMO lub działów odpowiedzialnych za realizację projektów, tyle sposobów prowadzenia projektów. Wydaje się, że nie ma w tym nic złego, ponieważ tak jak nikomu na świecie nie udało się w całości przenieść Toyota Production System (TPS) – z różnych względów, tak prawdopodobnie żadna organizacja nie stosuje wyłącznie jednej metody, nawet jeśli korzysta z gotowców opracowanych przez takie instytucje jak PMI lub PRINCE. Organizacje zawsze dostosowują narzędzia do swoich potrzeb, zasobów, umiejętności i kalibru projektów, które realizują. I to w mojej opinii jest dobre podejście.

To, na co chcę zwrócić uwagę w niniejszym artykule, to sposób harmonogramowania projektów. Obserwując wiele organizacji, z którymi współpracowałem, znakomita większość posługuje się kaskadowym modelem zarządzania projektami (*water-fall model*). Ich harmonogramy mogą służyć jako książkowe

przykłady wykresów Gantta. Niestety, tak perfekcyjnie przygotowane (pokolorowane) kratki w Excelu w wielu przypadkach nie gwarantują sukcesu. Oczywiście, trudne jest wskazanie uniwersalnego rozwiązania na skuteczne osiągnięcie celu i realizację pełnego zakresu przy każdym uruchomionym projekcie. Natomiast metoda harmonogramowania, na którą na pewno warto zwrócić uwagę, a która może przyczynić się do skrócenia czasu potrzebnego na realizację projektu, to ta zaczerpnięta z metodyki łańcucha krytycznego, wdrożonej i propagowanej przez twórcę teorii ograniczeń – M. Goldratta.

Dlaczego właśnie ta metoda?

Analizując niniejszą tematykę, można wysunąć następujące pytania: czy wykonując skomplikowane obliczenia controlingowe, definiując wskaźniki określające czas i stopę zwrotu z inwestycji, mamy do dyspozycji odpowiednie narzędzia do przeprowadzenia takiego wdrożenia? Czy nasze zespoły znają wagę przedsięwzięcia, w którym biorą udział? Czy w odniesieniu do aktualnej sytuacji stosujemy wciąż te same metody, chociaż większość projektów, które do tej pory realizowaliśmy, nie udało się zakończyć we wcześniej określonym czasie, zakresie lub budżecie?

Odnosząc się do wcześniej wspomnianego harmonogramowania, które jest głównym przedmiotem zainteresowania tego artykułu, można zadać sobie pytanie: czy przebieg większości projektów nie wygląda tak, jak na rysunku 1.



Rysunek 1. Realizacja projektu
Źródło: opracowanie własne.

Faza „mam czas” jest wynikiem syndromu studenta. Jest ona również opisana prawem Parkinsona, które doskonale definiuje marnotrawstwo czasu podczas realizacji projektów – praca zajmuje tyle czasu, ile zostało przypisane do jego realizacji.

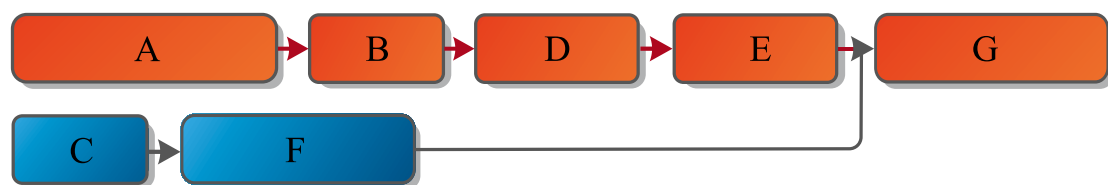
Sytuacja taka może mieć miejsce w przypadku, gdy używając tradycyjnych metod, przypisując członkowi zespołu projektowego zadanie, zadajemy mu pytanie: ile czasu zajmie Ci zrobienie tego? I tutaj rozpoczyna się bardzo ciekawy mechanizm: ludzie z natury chcą zapewnić sobie bezpieczne warunki do wykonywania swojej pracy. W związku z tym decydują się na dodanie do zwyczajowego czasu buforu, które mają im zagwarantować pewność wykonania zadania „na wszelki wypadek, gdyby coś się wydarzyło”. W taki sposób mając w planie projektu kilka lub kilkanaście zadań, w każdym mamy dodane buforu czasowe, które rozciągają nam harmonogram prac. Oczywiście sytuacja taka zdarza się, kiedy czas wykonania danego zadania jest definiowany przez pracownika, a nie nadawany odgórnie przez kierownika lub interesariusza projektu. Jak pokazują badania przeprowadzone przez PMI, nawet w przypadku dodania „osobistych” buforów do harmonogramu projektu, 80% realizowanych projektów na świecie kończy się niedotrzymaniem terminu zadania, pakietów pracy, a ostatecznie całego projektu.

Przykładowy harmonogram realizacji projektu przedstawia rysunek 2.

Metoda łańcucha krytycznego zakłada, że aby wyeliminować syndrom studenta czy prawo Parkinsona, należy przygotować harmonogram projektu w sposób „agresywny”, który nie dopuszcza do nadmiaru czasu – marginesu bezpieczeństwa. Czas zadań powinien więc być maksymalnie skrócony – literatura mówi nawet o takim wyznaczeniu czasu, który przyjmuje prawdopodobieństwo zrealizowania zadania na poziomie 80%. Aby zapewnić możliwość zrealizowania zadań, a tym samym projektu według wspomnianej metodyki, należy wprowadzić do harmonogramu buforu zabezpieczające.

Metoda łańcucha krytycznego definiuje dwa rodzaje buforów:

- bufor projektu (ang. PB – *Project Buffer*),
- bufor zasilający (ang. FB – *Feeding Buffer*).



Rysunek 2. Utrzymanie jakości pracy w obliczu zbliżającego się terminu

Źródło: K. Marek-Kotodziej, I. Łapunka, D. Jagoda-Sobalak, *Implementacja metody łańcucha krytycznego do planowania i realizacji projektów produkcyjno-usługowych w środowisku wieloprojektowym*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej” 2017, Organ i Zarządzanie, vol. 114, s. 317–334.

Bufor projektu jest umieszczany na końcu łańcucha krytycznego, w celu zabezpieczenia harmonogramu całego projektu; wprowadzenie bufora projektu do ścieżki spowoduje usunięcie syndromu studenta oraz zapewni realizację projektu na czas. Z kolei bufor zasilający łączy ścieżkę niekrytyczną z łańcuchem krytycznym, jego zadaniem jest ochrona łańcucha krytycznego przed opóźnieniem na ścieżce niekrytycznej, które może spowodować nieterminową realizację projektu [1].

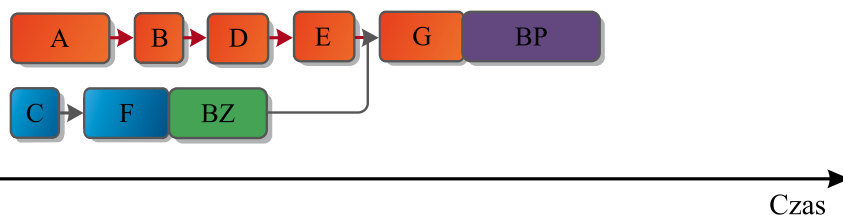
Przykładowy harmonogram projektu może przyjąć wygląd zobrazowany na rysunku 3.

Porównując teraz dwa harmonogramy, można zauważyć, że wykorzystanie metody łańcucha krytycznego znacząco wpływa na skrócenie czasu trwania projektu. Porównanie to przedstawia rysunek 4.

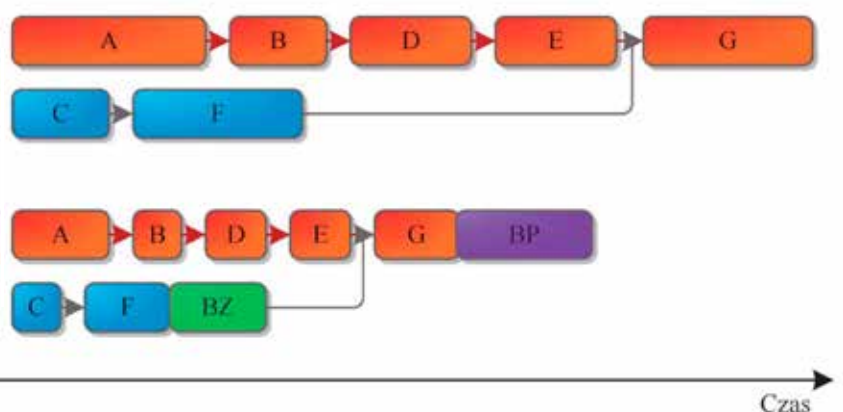
Zakładając, że nie we wszystkich przypadkach zadania będą konsumować bufor BP i BZ, można przyjąć tezę, że wykorzystując wspomnianą metodę, jesteśmy w stanie skrócić czas trwania projektu, umożliwiając tym samym szybsze korzystanie z efektów wdrożenia, dla którego realizowane było przedsięwzięcie. Oczywiście jest to bardzo uproszczone stwierdzenie i istnieje wiele kombinacji czasu realizacji zadań opisanych w harmonogramie. Założenie ma to za zadanie nakłuć świadomość osób realizujących projekty i zmotywowanie ich do znalezienia sposobu zaimplementowania wspomnianej techniki w ich codziennej pracy, kierowników lub interesariuszy projektów.

Co można wygrać?

Przedstawione założenie może być traktowane jako wskazówka dla osób zarządzających projektami, aby minimalizować utracony czas i podnosić efektywność prowadzonych inwestycji. Oczywiście, każda metoda ma swoje ograniczenia w zależności od



Rysunek 3. Harmonogram projektu stworzony zgodnie z metodyką łańcucha krytycznego
Źródło: K. Marek-Kotodziej, I. Łapuńska, D. Jagoda-Sobalak, *Implementacja metody łańcucha krytycznego do planowania i realizacji projektów produkcyjno-usługowych w środowisku wieloprojektowym*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej” 2017, Organ i Zarządzanie, vol. 114, s. 317–334.



Rysunek 4. Porównanie harmonogramów z buforami i stworzonego metodą łańcucha krytycznego
Źródło: K. Marek-Kotodziej, I. Łapuńska, D. Jagoda-Sobalak, *Implementacja metody łańcucha krytycznego do planowania i realizacji projektów produkcyjno-usługowych w środowisku wieloprojektowym*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej” 2017, Organ i Zarządzanie, vol. 114, s. 317–334.

miejsca, w którym jest wykorzystywana, oraz otoczenia, które na nią oddziałuje. Niemniej dlaczego nie próbować nowych metod wspomagających działanie organizacji w tak trudnym dla wszystkim czasie? Jak wspomniano wcześniej w tekście, około 80% realizowanych projektów nie dotrzymuje przyjętego harmonogramu. Jeśli choć część inwestycji prowadzonych tą metodyką mogłaby zostać przeniesiona do zbioru pozostałych 20%, w najgorszym przypadku stanowić ich część, miałoby to ogromne znaczenie dla poprawy efektywności działania organizacji, usprawnienia wewnętrznych procedur i zasad działania zespołów projektowych. Szybsza realizacja projektu równa się wcześniejszemu rozpoczęciu korzystania z pozytywnych efektów przeprowadzonego wdrożenia. To natomiast przekłada się na lepszą sytuację finansową i być może stworzy możliwości przeprowadzenia kolejnych wdrożeń, atrakcyjnych i pożądaných przez organizację. Bo dlaczego nie wspierać i kontynuować pracy z zespołami, które realizują projekty sprawnie, efektywnie i przyczyniają się do rozwoju organizacji? 🌀

[BIBLIOGRAFIA]

- [1] K. Marek-Kotodziej, I. Łapuńska, D. Jagoda-Sobalak, *Implementacja metody łańcucha krytycznego do planowania i realizacji projektów produkcyjno-usługowych w środowisku wieloprojektowym*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej”, 2017, Organ i Zarządzanie, vol. 114, s. 317–334.

WDRAŻANIE I ROZWÓJ ROZWIĄZAŃ PRZEMYSŁU 4.0 PROCESÓW PRODUKCYJNYCH W CELU STWORZENIA INTELIGENTNEJ FABRYKI



ISTNIEJE WIELE TECHNOLOGII, KTÓRE SKŁADAJĄ SIĘ NA OKREŚLENIE PRZEMYSŁU 4.0. SĄ ONE SZEROKO WYKORZYSTYWANE W PRZEMYŚLE I ODPOWIEDNIE ICH ZASTOSOWANIE (SYNERGIA) POZWALA STWORZYĆ NAM INTELIGENTNY PROCES PRODUKCYJNY, KTÓRY MOŻEMY UTOŻSAMIAĆ Z PRZEMYSŁEM 4.0. PONIŻEJ SKRÓTOWO ODNIESIONO SIĘ DO NAJWAŻNIEJSZYCH TECHNOLOGII POZWALAJĄCYCH STWORZYĆ NAM „INTELIGENTNĄ FABRYKĘ 4.0”.

44



ADAM WYSOCZAŃSKI

Uzyskał tytuł inżyniera na kierunku zarządzanie i inżynieria produkcji oraz magistra na kierunku zarządzanie. Od 2012 r. pracuje w działach technicznych zakładów przemysłowych. Jest członkiem Stowarzyszenia Inżynierów i Techników Mechaników Polskich działającego przy LSSE (Legnickiej Specjalnej Strefie Ekonomicznej). Jest współautorem publikacji naukowych w tematyce Przemysłu 4.0. Interesuje się szeroko pojętą optymalizacją procesów przemysłowych.

Autonomiczne roboty

Autonomiczne roboty, do których zaliczamy roboty kolaboracyjne coboty (ang. *Collaborative Robot*) oraz roboty SCARA (ang. *Selective Compliance Assembly Robot Arm*). Są to roboty dostosowane do bliskiej współpracy z człowiekiem. W odróżnieniu od standardowego manipulatora nie wymagają one zabezpieczeń w postaci wygradzenia, kurtyn świetlnych, skanerów bezpieczeństwa ani żadnych innych zewnętrznych elementów bezpieczeństwa, które uniemożliwiałyby bezpośredni kontakt człowieka z robotem. Pierwszym elementem dostosowanym do bezpośredniej pracy cobota z człowiekiem jest jego wygląd zewnętrzny (brak ostrych krawędzi i elementów, dołożone dodatkowe elementy służące do amortyzacji kolizji), zastosowano również elementy monitorowania otoczenia i pracy, takie jak wbudowane kamery skanery laserowe, czujniki siły, odległości, pozycji i momentu. Do rodziny robotów współpracujących zaliczamy również wózki samojezdne AGV (*Automated Guided*

Vehicle) oraz AMR (*Autonomus Mobile Robot*). Wózki te poruszają się bezpośrednio po posadzce i nie wymagają dodatkowych elementów prowadzących, takich jak prowadniki kablowe czy szyny. Zazwyczaj komunikacja pomiędzy opisanymi powyżej wózkami a pozostałymi urządzeniami odbywa się za pomocą sygnału radiowego. Głównie wykorzystywane są do dostarczania części z magazynu na linię produkcyjną lub na linii produkcyjnej pomiędzy stanowiskami roboczymi.

Symulacje

Po zakończeniu etapu projektowania procesu produkcyjnego powinna zostać wykonana symulacja pracy maszyny polegająca na przeniesieniu rzeczywistości do świata wirtualnego i odwzorowaniu zachowania maszyn podczas normalnej pracy. Dzięki takiemu działaniu można uniknąć wielu błędów, które zostałyby wykryte dopiero po uruchomieniu procesu produkcji i zaburzyłyby czas uruchomienia projektu.

Cyberbezpieczeństwo

Cyberbezpieczeństwo jest to ogólne określenie technik i narzędzi zastosowanych do zabezpieczenia programów, danych i urządzeń przed niepożądanymi ingerencjami z zewnątrz (nieautoryzowanym dostępem). Jeżeli firma jest na etapie rozwoju technologii i wdrażania Przemysłu 4.0, to równolegle powinna pracować nad poprawą cyberbezpieczeństwa, zapewniając odpowiednie dostępy osobom uprawnionym i eliminując nieautoryzowane możliwości dostępu.

Big Data

Big Data jest to narzędzie pozwalające gromadzić, przechowywać i analizować dane produkcyjne, co w efekcie prowadzi do optymalizacji procesów produkcyjnych i eliminacji niezgodności oraz ułatwia diagnostykę maszyn i urządzeń produkcyjnych.

Przemysłowy Internet Rzeczy

Przemysłowy Internet Rzeczy jest to sieć połączonych urządzeń pozwalających na udostępnianie i analizę danych w czasie rzeczywistym poprzez łącze internetowe. Internet rzeczy obejmuje szeroki zakres urządzeń oraz infrastruktury technicznej i umożliwia gromadzenie takich danych jak pobór mediów, czas pracy, liczba zużytych zasobów.

Technologie przyrostowe

Technologie przyrostowe inaczej określane są jako addytywne. Jest to metoda produkcji wykorzystująca projektowanie wspomagane komputerowo CAD oraz skanery 3D. Pierwotnie wykonywany jest model, a następnie za pomocą druku 3D wykonywany jest potrzebny element. Wyróżniamy kilka podstawowych technologii druku 3D:

- FDM (*Fused Deposition Modelling*),
- SLA (*Stereolitografia*),
- DLP (*Direct Light Processing*),
- SLS (*Selective Laser Sintering*).

Druk 3D jest popularny podczas wykonywania prototypów zarówno w przemyśle, jak i w medycynie, zwłaszcza przy produkcji protez oraz wyrobów stomatologicznych.

Implementacja elementów Industry 4.0 podczas projektowania i uruchomienia zakładu produkcyjnego

Głównym aspektem podczas projektowania współczesnych procesów technologicznych jest zdefiniowanie wszystkich potrzeb danej technologii mających wpływ na szybkość realizacji danego procesu produkcyjnego, jakość gotowego wyrobu, czas realizacji zamówienia, a w konsekwencji na cenę gotowego wyrobu. Dlatego właśnie projektowanie i realizacja

samego procesu produkcyjnego powinny się odbywać według ściśle określonych wymagań. Dotyczą one technicznego przygotowania produkcji, w którym powinny być zawarte informacje na temat unifikacji, normalizacji, racjonalnego doboru oraz oszczędności materiału przy produkcji maszyn i urządzeń produkcyjnych. Analiza powinna uwzględniać zależność pomiędzy liczbą przyjętych kryteriów a optymalną liczbą przyjętych wariantów realizowania danej technologii produkcji przy zdefiniowanych współczynnikach synergii i koherentności pomiędzy parametrami, według których realizowana jest technologia. Jednym z podstawowych wariantów wielokryterialnego projektowania procesów technologicznych, na który każdy projektant powinien zwrócić szczególną uwagę, jest dobór, zdefiniowanie i standaryzacja użytych części eksploatacyjnych do wykonania linii produkcyjnej. Powinna zostać wykonana szczegółowa analiza rynku klienta, dla którego zostanie przygotowana maszyna, pozwalająca zdefiniować taki wariant użytych części, który pozwoli klientowi na łatwy i szybki dostęp do części zamiennych na rynku lokalnym. Dzięki zastosowaniu standaryzacji podczas projektowania maszyn i urządzeń, tj. grupowania poszczególnych elementów całej linii produkcyjnej w taki sposób, aby zminimalizować różne konfiguracje takich samych grup sprzętowych w różnych maszynach (np. instalacja różnych sterowników PLC w określonej grupie maszyn, pomimo że można było użyć jednego standardu), w efekcie pozwoli na optymalizację stanów magazynowych i redukcję związanych z tym kosztów zakupu części zamiennych (zamiast zakupu trzech różnych sterowników po jednym dla każdej maszyny klient będzie mógł zakupić tylko jeden sterownik, który w sytuacji kryzysowej będzie kompatybilny z całym dostępnym sprzętem). Wielokryterialne projektowanie procesów technologicznych z uwzględnieniem standaryzacji, normalizacji i unifikacji jest głównym elementem definiującym późniejsze problemy z redukcją czasu przestoju parku maszynowego (trudno dostępne części zamienne) w firmie produkcyjnej oraz generuje negatywne skutki ekonomiczne w postaci utrzymywania wysokich stanów magazynowych [4, 6, 7, 8]. Problem ten zazwyczaj generuje sytuacja, w której osoba zajmująca się projektowaniem, nadzorem wykonania oraz instalacją technologiczną nie jest późniejszym użytkownikiem uruchomionej technologii. Osobny zespół projektowy (Projekt Management) wykonuje projekt i dostawę maszyn, natomiast użytkowaniem i eksploatacją zajmują się inne komórki (zazwyczaj produkcja i utrzymanie ruchu). Kluczowym elementem w tego typu inwestycjach jest zaangażowanie osób zarządzających produkcją i utrzymaniem ruchu jako doradców podczas projektowania i wykonywania projektów technologicznych. Kolejnym krokiem przy tworzeniu inteligentnej fabryki jest określenie syste-

mów nadzorujących przebieg procesów produkcyjnych od strony samej produkcji, jak również od strony utrzymania ruchu i infrastruktury technicznej. Poniżej zaprezentowane zostały dwa przykładowe systemy pozwalające użytkownikowi na otrzymywanie odpowiednich danych oraz zarządzanie nimi we właściwy sposób, co pozwoli skrócić czas nieplanowanych zatrzymań. Przedstawione systemy to amiMES, system mesowy zaprojektowany przez firmę Amister z Piekar Śląskich, zajmującą się budową maszyn oraz wdrażaniem rozwiązań z zakresu 4.0 w przemyśle oraz kolejny system służący do zarządzania przeglądami e-lean zaprojektowany w kooperacji uczelni wyższej Collegium Witelona w Legnicy oraz firmy Industrial Support, zajmującej się przeglądami maszyn i urządzeń produkcyjnych oraz automatyzacją i robotyzacją przemysłu. System amiMES jest to system informowania i komunikacji obszarów produkcyjnych. System ten wykorzystuje technologie informatyczne oraz elementy automatyki przemysłowej, pozwala na zbieranie danych w czasie rzeczywistym (rys. 1) oraz na przenoszenie ich w obszar biznesowy. Przy pomocy systemu MES można pozyskać natychmiastowy sygnał zwrotny o bieżących wykonach produkcyjnych, aby w odpowiedni sposób zareagować i podejmować sprawne decyzje [9, 10, 11].

Pozyskiwanie informacji z systemu umożliwia dokładną analizę kluczowych wskaźników zdefiniowanych w przedsiębiorstwie (KPI), takich jak np. MTBF, MTTR, MTTF, oraz pozwala pozyskać pełen obraz aktualnej sytuacji i wspiera decyzje zarządcze,

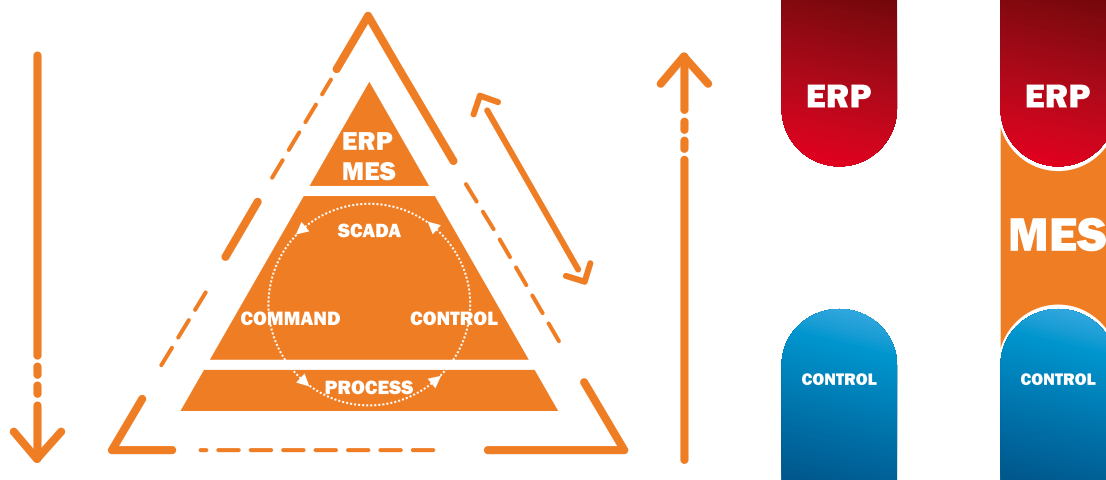


TAKIE BUDOWANIE ZESPOŁÓW PROJEKTOWYCH, W KTÓRYCH DZIAŁ PRODUKCYJNY I UTRZYMANIE RUCHU ODGRYWAJĄ KLUCZOWĄ ROLĘ DORADCY ZE WZGLĘDU NA SZEROKIE DOŚWIADCZENIE PRAKTYCZNE W OBSŁUDZE I EKSPLOATACJI PARKU MASZYNOWEGO, POZWALA NA UZYSKANIE POZYTYWNYCH WYNIKÓW PRODUKCYJNYCH W PRZYSZŁOŚCI.

co w efekcie przekłada się na uzyskanie zakładanych wyników przedsiębiorstwa.

Zaletami płynącymi z zastosowania opisanego powyżej systemu wspierającego produkcję są: dostosowanie informacji wraz ze środkami ich przekazu do wybranych grup odbiorców, warstwowa akwizycja danych, elastyczne podejście do projektowania systemu, ponieważ to użytkownik decyduje, jakie dane powinny być monitorowane (ustalenie ważności przedstawianych informacji), mobilny dostęp do danych w czasie rzeczywistym poprzez chmurę lub VPN [2]. Po wdrożeniu systemu MES mamy już komplet informacji pozwalających na analizę wskaźników i podejmowanie odpowiednich decyzji w czasie. Kolejnym krokiem powinna być implementacja systemu pozwalającego na zarządzanie przestojami (np. e-lean), co umożliwi redukcję do niezbędnego minimum nieplanowanych przestojów. System e-lean powstał na bazie doświadczenia specjalistów firmy Industrial Support z zakresu

technicznej obsługi zakładu (Służby Utrzymania Ruchu i Infrastruktura techniczna), lean manufacturing oraz wykładowców akademickich z Collegium Witelona w Legnicy. Kooperacja nauki z biznesem pozwala na aktywną wymianę doświadczeń i wykorzystywanie najlepszych praktyk biznesowych oraz akademickich dla rozwoju Polskiej Nauki oraz Biznesu. Zadaniem pierwszego modułu aplikacji TPM jest przeniesienie analogowej wersji TPM z kart (log booków) do aplikacji zainstalowanej w telefonie komórkowym operatorów oraz służb technicznych, co pozwala na redukcję sześciu głównych strat w funkcjonowaniu maszyn

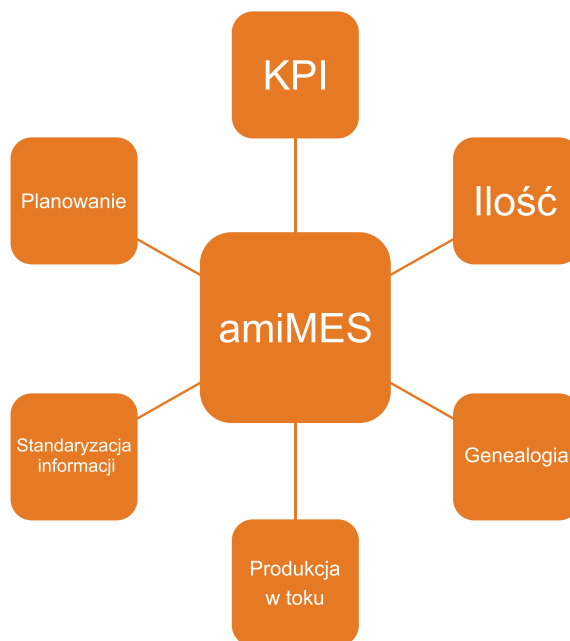


Rys. 1. Punkty koncentracji systemu amiMES

(awarie, bezczynności i drobne przestoje, defekty i poprawki, straty związane z rozruchem, ograniczenie szybkości pracy, przebrojenia i regulacje). Ważnym aspektem wdrażania tej aplikacji jest moment jej implementacji. Na podstawie analizy wykonanych badań można stwierdzić, że idealnym momentem wdrożenia systemu zarządzania awariami jest projektowanie procesu technologicznego. Podczas projektowania zespół zajmujący się wdrażaniem nowej linii produkcyjnej powinien zdefiniować producentowi maszyny konieczność instalacji i konfiguracji systemu przed dostarczeniem maszyn do fabryki. Zadania powinny zostać zdefiniowane na podstawie wiedzy i doświadczenia producenta maszyny oraz DTR (dokumentację techniczno-ruchową), natomiast aplikacja powinna być jednym z punktów szkolenia przy wdrażaniu i odbiorze nowego projektu. Takie rozwiązanie pozwala na kompleksowe wdrażanie założeń czwartej rewolucji przemysłowej od momentu pojawienia się pomysłu na uruchomienie nowej linii produkcyjnej, poprzez projektowanie i budowę maszyn produkcyjnych, aż po instalację oprogramowania służącego do zarządzania produkcją oraz awariami i do końcowego dostarczenia parku maszynowego do klienta.

Wnioski

Głównym aspektem wdrażania elementów czwartej rewolucji przemysłowej jest zdefiniowanie jej zaawansowania i wprowadzenie założeń już na etapie projektowania procesu technologicznego. Przy definiowaniu założeń projektowych przede wszystkim powinni brać udział przyszli użytkownicy technologii (parku maszynowego), tj. działu produkcyjnego oraz technicznego. Takie budowanie zespołów projektowych, w których dział produkcyjny i utrzymanie ruchu odgrywają kluczową rolę doradcy ze względu na szerokie doświadczenie praktyczne w obsłudze i eksploatacji parku maszynowego, pozwala na uzyskanie pozytywnych wyników produkcyjnych w przyszłości. Badania wykonane na przykładzie wybranych przedsiębiorstw pokazują, że zastosowanie zjawisk synergii, koherencji oraz standaryzacji podczas procesu projektowania linii technologicznej pozwala na znaczną poprawę wskaźników produkcyjnych, a w efekcie ekonomicznych przedsiębiorstwa. Przy wykonaniu standaryzacji na 10% asortymentu magazynu części zamiennych zredukowano roczny koszt utrzymania magazynu części zamiennych o 2%.



Rys. 2. Zasada działania systemu amiMES [9]

Zakładając, że koszty części zamiennych w wybranym zakładzie produkcyjnym rocznie wynoszą 5 700 000 zł, to oszczędność wyniesie około 114 000 zł. Ważnym aspektem jest, aby standaryzację wykonywać już na etapie projektowania linii technologicznej, ponieważ późniejsze zmiany i próby standaryzacji po zamknięciu projektu i uruchomieniu parku maszynowego mogą generować wysokie koszty nieadekwatne do oszczędności.

[BIBLIOGRAFIA]

1. Wysoczyński A., Bonarski P., Kuryto P., Ekologiczne oraz ekonomiczne aspekty wdrażania nowości technologicznych 4.0 w przedsiębiorstwach przemysłowych 2020, w: Społeczne problemy ekologii pogranicza, Politechnika Poznańska, Poznań 2020, s. 72–83.
2. Kuryto P., Wysoczyński A., Bonarski P., Knowledge and Information Management 2021 w: System Safety: Human – Technical Facility – Environment, Warszawa 2021, s. 1–10.
3. Jakub Urbańczyk firma Amister – Materiały własne.
4. Kuryto P., Wysoczyński A., Cyganiuk J., Dziuk M., Szufa S., Bonarski P., Burduk A., Frankovsky P., Motyka P., Medyński D., Selected Determinants of Machines and Devices Standardization in Designing Automated Production Processes in Industry 4.0 w: Advanced Material, Machinability & Intelligent Future Manufacturing Systems, Basel, Switzerland 2022.
5. Kuryto P., Cykowska-Błasiak M., Tertel E., Pałka Ł., Pruszyński P., Klekiel T., Novel Development of Implant Elements Manufactured through Selective Laser Melting 3D Printing w: Advanced Engineering Materials, Wiley-VCH GmbH 2021, s. 1–9.
6. Houten F.J.A.M., Manufacturing Interfaces w: CRIP Annals Manufacturing Technology, Elsevier 1992, s. 699–710.
7. Szadkowski J., Optymalizacja strukturalna i parametryczna w projektowaniu procesów technologicznych obróbki skrawaniem. Sympozjum Inauguracyjne Szkoły Podstaw Optymalizacji Procesów Technologicznych i Systemów Produkcyjnych. PAN, Sekcja Podstaw Technologii Komitetu Budowy Maszyn, Bielsko-Biała 1986.
8. Ostwald M., Współczesne problemy optymalizacji. Od lekcji natury do zastosowań w technice, Wyd. Uniwersytetu Zielonogórskiego Współczesne Problemy Techniki, Zielona Góra 2003, s.1–3, 7.
9. Niepublikowane materiały firmy Amister <https://www.amister.pl>.
10. Willmott P., McCarthy D., TPM. A Route to World-Class Performance, Butterworth-Heinemann, 2001, s. 5.
11. Mary A. Junewick, LeanSpeak. The Productivity Business Improvement Dictionary, New York: Productivity Press, 2002, s. 139.

BIMODALNE IT, CZYLI JAK ROZMROZIĆ FABRYKĘ I UWOLNIĆ JEJ PRACOWNIKÓW



PO CO WIAZAĆ ZE SOBĄ INFORMACJE O POZIOMIE WIBRACJI MASZyny TŁOCZĄCEJ Z GATUNKIEM STALI UŻYTEJ DO PRODUKCJI CZĘŚCI SAMOCHODOWEJ I UMIEJĘTNOŚCIAMI JEJ OPERATORA? DLACZEGO DZIŚ TYLKO FABRYKA, KTÓRA NA CZAS POTRAFI TWORZYĆ NOWE ROZWIĄZANIA INFORMATYCZNE, JEST ZDOLNA DO WYDAJNEJ PRODUKCJI NP. UKŁADÓW HAMULCOWYCH, ISTOTNEGO ZMNIEJSZENIA KOSZTÓW I ZATRZYMANIA W ZAKŁADZIE PRODUKCYJNYM MYŚLĄCYCH PRZYSZŁOŚCIOWO PRACOWNIKÓW? ODPOWIEDŹ ZNAJDZIEMY W ODPOWIEDNIM ZROZUMIENIU I WDROŻENIU BIMODALNEJ STRATEGII. TYLKO TAKA METODA ZARZĄDZANIA JEST W STANIE DAĆ ORGANIZACJI Z BRANŻY AUTOMOTIVE WIDOCZNE PRZYSPIESZENIE I EFEKTY ORAZ REALNE WSPARCIE PODCZAS CYFROWEJ TRANSFORMACJI.

ARTUR BUŁA
CEO BiModal Solutions

Przemysł 4.0 odmieniany jest od dziesięciu lat prawie przez wszystkie przypadki. Wielu przedsiębiorców pokładało w nim swoje nadzieje na dynamiczny rozwój i szybki sukces. W 4.0 miało się przecież wszystkim pracować łatwiej i wydajniej. Niedawno ten utopijny mit obalił Christoph Roser – profesor zarządzania produkcją na Uniwersytecie Nauk Stosowanych w Karlsruhe. Odkrył, że trwająca rewolucja przemysłowa, która miała przyczynić się do wzrostu produktywności w firmach produkcyjnych, w ostatniej dekadzie właściwie ją obniżyła.

Wina systemu

Brak widocznej rewolucji w branży automotive wynika głównie z tego, że Przemysł 4.0 w kontekście produkcji był i jest źle rozumiany. Firmy produkujące podzespoły samochodowe oczywiście potrafią zbierać i wykorzystywać dane, ale często robią to, nie osiągając oczekiwanych efektów. Dzieje się tak głównie dlatego, że decyzyjność i władza w pełni oddawane są systemom. W dodatku takim, które nie były tworzone z założeniem wspierania dynamicznego biznesu. Powstały 10–20 lat temu, są ciężkie, mało elastyczne, z sierniężnym interfejsem użytkownika.

Początek transformacji

Nie ma mowy, by aktualnie działające w automotive systemy były w stanie samodzielnie podejmować decyzje lub realizo-



wać procesy. Na to jest zdecydowanie za wcześnie. Aby proces transformacji w automotive mógł się naprawdę zacząć, żeby trwał i rzeczywiście „się działał”, musimy skupiać się na zrozumieniu i cyfryzacji procesów – zebraniu odpowiednich danych, testowaniu rozwiązań, wyborze i wdrożeniu tych przynoszących efekty. Co istotne, to zadanie nigdy się nie skończy. Trzeba te działania stale powtarzać, zawsze identyfikować nowe problemy, sprawdzać, zmieniać i implementować ułatwienia. To w automotive jednak jest wszystkim raczej znane i dumnie nazywane *continuous improvement*.

Kluczem do sukcesu jest jednak postawienie na umiejętne wykorzystanie zasobów ludzkich. To właśnie ludzie w organizacji wiedzą najlepiej, jakie metody stosować, jak firma powinna działać, które procesy są krytyczne, jak działać i co zrobić, by je prowadzić i obserwować cyfrowo. Oni też – jeśli tylko będą odpowiednio wspierani przez systemy – będą mogli podejmować najważniejsze i skuteczne decyzje.

To wina IT

Zrzucanie odpowiedzialności na pracujących od lat na tych samych narzędziach dział IT nic nie da. Dopóki nie zmienimy myślenia o roli IT w organizacji, nie pozwolimy IT odpowiednio się zorganizować i nie dołożymy nowej warstwy narzędzi na działające do tej pory systemy, każdy pomysł na cyfryzację zostanie odrzucony, zanim jeszcze ujrzy światło dzienne. A jeśli nawet informatycy będą na tyle odważni, żeby spróbować, pomysł będzie wdrażany w życie kosztem przerw w działaniu ERP, błędów w jego konfiguracji, czasu trwania projektu oraz bardzo wysokich nakładów finansowych.

Realnie BiModalnie

Firma, przechodząc transformację, musi być modalna i gotowa na zmianę, która uwzględni ludzi, procesy i oczywiście przepływy fizyczne – powoli rezygnuje z analogowych rozwiązań i bez strachu dodaje do nich warstwę cyfrową. Już sam Einstein wiedział, że nie da się rozwiązywać problemów, używając takiego samego schematu myślowego, jakim posługiwaliśmy się w trakcie ich pojawienia się. Słuchając fizyka i noblisty, musimy system ERP traktować dziś jako bazę i początek, zakładając, że posiadają go już w swojej organizacji wszyscy i nie osiągają dzięki niemu przewagi konkurencyjnej. Szczególnie w takiej specyficznej branży jak automotive. Tutaj bowiem IT traktowane musi być jako strategiczna broń, która pozwala wprowadzać innowacje. Do tego potrzebna jest nie tylko zmiana strategii, ale również wykwalifikowani eksperci, dobre procesy, metody oraz nowoczesne narzędzia.

Zestaw właściwych narzędzi

Nowoczesne narzędzia, czyli jakie? Można wymienić tutaj całą listę skrótów, które będą pasowały do branży zajmującej się produkcją części samochodowych. Będzie to oczywiście król systemów, czyli ERP, później WMS, MES, APS, TMS i te wspierające inżynierię i jakość, ze słynnym PLM na czele. Trzeba wspomnieć również aplikacje do symulacji inżynierskich, popularne dziś cyfrowe bliźniaki, EAM, CMMS, BPMS, kilka rozwiązań pomagających zarządzać przepływem pracy i wspierających dobrą, ale wciąż zbyt analogową metodę lean.

Efekt? Połowiczny. Wprowadzone udogodnienia pokrywają bowiem potrzeby przedsiębiorstwa, ale niestety nadal tyl-

ko w 50%. Pracownicy – ze względu na poziom skomplikowania – zużyją też 50% lub nawet mniej dostępnych w nich funkcjonalności.

I pewnie za 3–4 lata takich skrótów będzie jeszcze więcej, a ERP-y obrosną w kolejne systemy i aplikacje. Problem – a raczej koszmar – z integracją tego wszystkiego będzie jednak dla wszystkich nadal wyzwaniem.

Aby tak się nie stało, istotnym krokiem w transformacji cyfrowej jest inwestycja w rozwiązanie, które pozwoli spać spokojnie i przestać bać się owianej – nie bez powodu zresztą – złą sławą integracji. Platforma integracyjna zmienia bardzo wiele – sprawia, że cała infrastruktura IT zaczyna być postrzegana jako przejrzysty proces, a nie „w jakiś sposób zintegrowane” systemy. Jeśli zatem zdecydujemy się pozostać w gronie systemów pudełkowych (tych mniej i bardziej znanych), to przynajmniej wyposażmy dział IT w uniwersalną platformę integracyjną.

Go BiModal – bądź szybki

ERP traktowane jako baza to idealne podejście. Aby jednak biznes jak najbardziej odpowiadał potrzebom nowoczesnej firmy i mógł realizować pomysły mądrych ludzi, którzy procesy produkcji tworzą i nadzorują, warto przejść na tzw. bimodalność. Tylko tak sprawimy, że ERP i inne trzyliterowe pudełka wreszcie będą spełniały potrzeby nowoczesnej firmy.

Wśród bimodalnych narzędzi jest wymieniana wcześniej platforma integracyjna, zaawansowane platformy analityki danych, wysoce konfigurowalne systemy ERP oraz niezawodne platformy *low-code enterprise apps*. Te ostatnie zapewniają to, co niezwykle ważne, czyli szybkość pracy – większą nawet 3- lub 4-krotnie! Sami przecież doceniamy takie walory od dawna, używając Excela, który jest łatwy, znany i nie wymaga kontaktu z IT. Jednak chcąc transformować i cyfryzować biznes, musimy odłożyć Excela do lamusa, zmienić stare przyzwyczajenia i zacząć wprowadzać ciągłe zmiany w procesach i rozwiązaniach cyfrowych, które je wspierają. Nadszedł już czas, żeby przestać walczyć z betonowym ERP i przykryć go platformą *low-code enterprise apps*.

To jest przyszłość, która dzieje się dziś. Wystarczy spojrzeć na producenta opon Continental, który całą swoją strategię opiera na jednym z takich rozwiązań – nie potrzebuje modyfikacji ERP, funkcjonuje bez pisania długich specyfikacji, praca w fabryce odbywa się elastycznie, bez kłopotów i braków wynikających z Excela.

Dane bezużyteczne

Przez ostatnie lata ERP-y wyprodukowały nam gigabajty danych. Czy są one przez przedsiębiorstwa automotive w ogóle wykorzystywane do optymalizacji procesów? Czy kiedykol-

wiek ktoś zastanawiał się tam nad tym, jak te dane można wykorzystać?

Dla większości firm dane zbierane przez lata to często zwykła 10- czy 15-letnia historia transakcji magazynowych, która oczywiście na co dzień służy i spełnia swoją funkcję (magazyn przyjął – magazyn wydał). Jednak np. do obsługi sztucznej inteligencji już nie wystarczy. Bez danych, na których można się uczyć i nadać działaniom i decyzjom biznesowym odpowiedni kierunek i charakter, jest to zwyczajnie niemożliwe.

Nie uda się na przykład wyczytać, że ilość materiału wydanego na zlecenie produkcyjne była w jakiś sposób związana z typem narzędzia użytego na maszynie, czasem jego instalacji, pracownikiem, który tę czynność wykonał, rzeczywistym czasem cyklu maszyny i być może na przykład rodzajem zarejestrowanej wady złomowania w momencie odjazdu pociągu do Katowic z lokalnego dworca.

Nowy rozdział

Dogłębna wiedza o procesach jest niezwykle istotna, ponieważ tylko niewielkie i często niekosztowne zmiany mogą przynieść wielkie oszczędności czasu i pieniędzy. Procesy są po to, żeby je znać, monitorować, badać, analizować i wyciągać wnioski. Jeśli tego nie robimy, nawet najnowsza linia produkcyjna z 300 czujnikami nie da nam żadnych efektów. Podstawą jest bowiem wiedza, przez kogo linia produkcyjna jest obsługiwana, jak została włączona, jakie wykonano działania – zarówno po awarii, jak i zanim produkcja stanęła. Inaczej nigdy nie dowiemy się, dlaczego nie produkuje zgodnie ze specyfikacją.

Każda organizacja potrzebuje ekspertów i pełnego zestawu procesów wspieranych przez nowoczesne narzędzia. Tylko wtedy jest w stanie działać bez przestojów, w sposób zaplanowany i przewidywalny oraz transparentny – nie tylko dla każdego w organizacji, ale również dla klientów i dostawców. Takich efektów nie uzyskamy, mierząc i planując produkcję tylko systemem ERP i Excelem. W ten sposób organizacją zarządzało się w latach 70. poprzedniego stulecia. Dziś – jeśli chcemy się rozwijać – trzeba ruszyć z miejsca i rozpocząć nowy rozdział. I w niczym nie pomoże tu obwinianie za brak postępu niewinnego działu IT. Te przecież cały swój czas poświęcają na bieżącą obsługę tego, co w firmie jeszcze funkcjonuje.

Podstawą jest zmiana podejścia. Postawienie na przejrzyste działanie infrastruktury IT (płynna integracja), elastyczność i szybkość tworzenia rozwiązań IT dopasowanych do aktualnych potrzeb i procesów. Nie uda się to bez dbania o dane – hurtownie, czujniki, big data oraz aplikacje do gromadzenia informacji z procesów analogowych. Jeśli stworzymy taką jakość, to specjalista z krwi i kości z łatwością pokaże prawdziwą magię i pozwoli firmie być zawsze o krok przed tym, co niesie przyszłość. A czyż nie na tym polega budowanie przewagi konkurencyjnej?



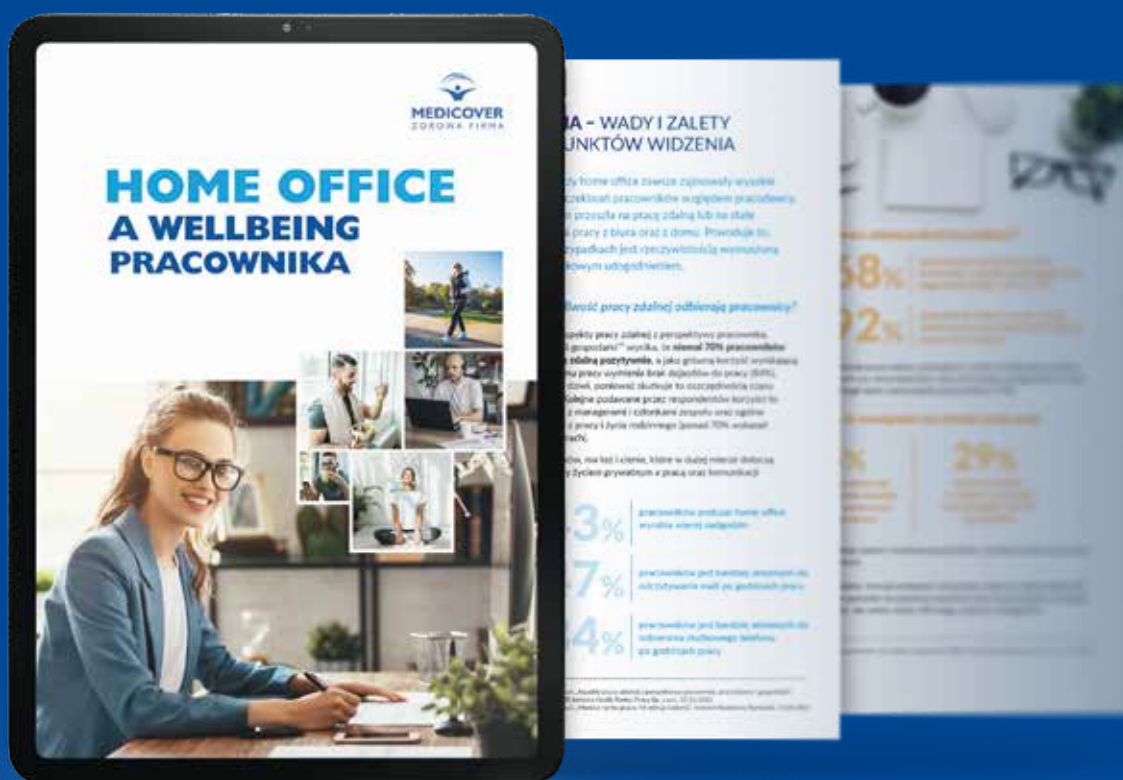


MEDICOVER
ZDROWA FIRMA

E-BOOK HOME OFFICE

A WELLBEING PRACOWNIKA

Poradnik dla pracodawców



Jak wspierać zespół w trybie pracy zdalnej?



Jak utrzymać zaangażowanie i efektywność pracy pracowników?



Jak pomóc zachować work-life balance?

POBIERZ BEZPŁATNIE NA [ZDROWAFIRMA.MEDICOVER.PL](https://zdrowafirma.medicover.pl)

CZTERY SKUTECZNE KROKI DO OSIĄGANIA CELÓW



DLA WIELU MÓWCÓW MOTYWACYJNYCH OSIĄGANIE CELU TO WYŁĄCZNIE KWESTIA NASTAWIENIA NASZEGO UMYŚŁU: PIELĘGNOWANIA WEWNĘTRZNEGO PRZEKONANIA O TYM, ŻE WSZYSTKO JEST MOŻLIWE, A SUKCES JEST GWARANTOWANY. A CO JEŚLI SIĘ OKAZUJE, ŻE TO WŁAŚNIE NASZE POZYTYWNE NASTAWIENIE JEST CZĘŚCIĄ PROBLEMU?

52

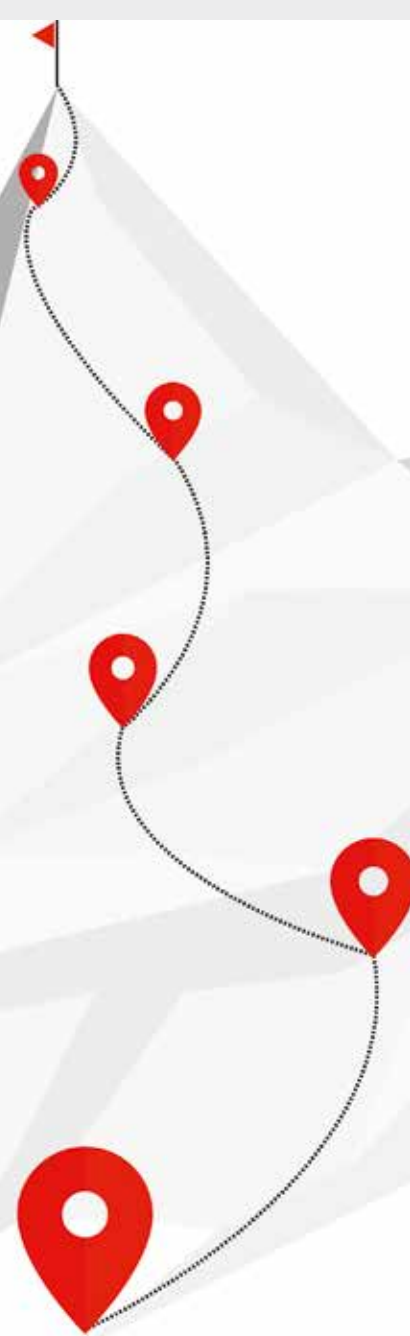
**PATRYCJA CHOMICZEWSKA**

Trener mentalny, licencjonowany konsultant Mental Toughness –MTQ48, praktyk biznesu i nauczycielka mentalności. Mentorka kobiet w Fundacji Kobieta Niezależna Kamili Rowińskiej. Prowadzi szkolenia i kursy online, które pomagają odzyskać wewnętrzny spokój i odporność psychiczną. Więcej o autorce na: www.patrycjachomiczewska.pl

Wtym artykule przedstawię interesującą koncepcję opartą na dowodach naukowych, która wskazuje, że samo pozytywne myślenie nie jest wystarczające, aby nasze oczekiwania, cele stały się częścią naszej rzeczywistości. Dowiesz się również, jak za pomocą czterech skutecznych kroków stworzonych przez Gabriele Oettingen zwiększyć skuteczność realizacji celów.

Zacznijmy od praktyki i rozsądku

Poświęć chwilę na wykonanie tego ćwiczenia. Przygotuj coś do zapisywania. Wycisz się i poczuć się komfortowo. Najbliższe minuty należą wyłącznie do Ciebie. Pomyśl, co z tego, czego sobie życzysz w najbliższym tygodniu (miesiącu, a może nawet roku) w odniesieniu do relacji z ludźmi, życia zawodowego lub zdrowia, jest dla Ciebie najważniejsze. Wybierz taki cel, który jest wyzwaniem, ale też taki, który jesteś w stanie zrealizować.



Jakie jest Twoje najważniejsze wyobrażenie celu? Czegokolwiek sobie życzysz, opisz to w 3–6 kluczowych słowach. Zastanów się i napisz, jaka jest największa oczekiwana korzyść. Jaka byłaby najlepsza rzecz, największa oczekiwana korzyść wynikająca z realizacji Twojego życzenia, celu? Jak realizacja celu wpłynie na Twoje samopoczucie? Opisz swoją najważniejszą oczekiwaną korzyść w 3–6 słowach. Wyobraź ją sobie. Zobacz to dokładnie.

A teraz zauważ ograniczenie lub ograniczenia. Co w Tobie samym powstrzymuje Cię od spełnienia wyobrażonego celu? Co stoi na drodze do jego realizacji? Jakie jest Twoje główne wewnętrzne ograniczenie? Wyobraź je sobie, poświęć chwilę, aby wyobrazić sobie swoje ograniczenia. Zobacz to dokładnie. W życiu nie zawsze wszystko się układa tak, jak oczekujemy!

Odetchnij. Zrób wdech i wydech. Znajdź jedno skuteczne działanie lub myśl, która jest w stanie przezwyciężyć ograniczenie. Po chwili spróbuj przygotować formułę:

Jeśli (ograniczenie, przeszkoda)..., to (zrobię, pomyślę, przygotuję)... – czyli jest to Twój Plan. Powtórz jeszcze raz powoli. Jeżeli..., to... Uśmiechnij się do siebie.

Dobra robota. Wykonałeś wizualizację metodą WOOP. W świecie naukowym metoda WOOP znana jest pod nazwą *Mental Contrasting with Implementation Intentions* (kontrastowanie mentalne z intencją implementacyjną), w skrócie MCII.

Czy wykonując to ćwiczenie, coś przykuło Twoją uwagę? Mam nadzieję, że tak. Jeden z bardzo ważnych elementów, to wskazanie na ograniczenia. Dlaczego? Czytaj dalej.

Wizualizacja nie zawsze działa tak, jak byśmy chcieli

Dr Gabriele Oettingen, badająca zależność między pozytywnym myśleniem a skutecznością w osiąganiu oczekiwanych rezultatów, zauważyła, że samo pozytywne myślenie nie jest wystarczające, aby nasze oczekiwania, cele stały się częścią naszej rzeczywistości.

W serii czterech badań, opublikowanych w „Journal of Experimental Social Psychology” badaczki – Gabriele Oettingen wraz z Heather Kappes – wykazały, że wizualizowanie osiągniętego celu nie tylko może nie pomagać nam w jego osiągnięciu, ale też może nam w tym przeszkodzić, bo obniża naszą motywację.

Kiedy wyobrażamy sobie, że spełniło się to, czego pragniemy, nasz mózg reaguje tak, jakbyśmy to już osiągnęli w rzeczywistym życiu: zamiast mobilizować więcej energii, żeby osiągnąć cel, mimowolnie uruchamiamy reakcję odzwierciedlającą to, co czulibyśmy, gdybyśmy faktycznie „tam już byli, już to mieli” – spada tętno, obniża się ciśnienie i relaksujemy się w świecie sukcesu, stworzonym przez naszą wyobraźnię. Dlatego też, przy określaniu celów, WOOP-nij sobie.

WOOP-nij sobie

W ciągu swojej ponaddwudziestoletniej pracy prof. Oettingen stworzyła model działania, który wspiera przełożenie pozytywnego myślenia na rzeczywistość.

WOOP jest akronimem od angielskich słów: *wish* – cel, życzenie; *outcome* – wynik, korzyść; *obstacle* – przeszkoda; *plan* – plan, które określają podstawowe etapy całego procesu.

W zasadzie chodzi o to, żeby być kreatywnym i zaangażowanym zarówno przy fantazjowaniu na temat wymarzonego stanu, jak i przy wyobrażaniu sobie okoliczności, które mogą osiągnięcie tego stanu wykluczyć albo opóźnić. Bardzo ważne również jest to, aby nie bać się ich, lecz zaplanować, co możemy zrobić, aby te okoliczności zmienić. Oczywiście czasami koszty tej interwencji mogą się okazać na tyle wysokie, że pojawi się pytanie, czy cel jest tego wart. Ale to dobrze, bo oznacza, że WOOP jest żywym narzędziem rozwojowym i skłania do zatrzymania się i refleksji.

Prof. Oettingen radzi: „Im więcej wysiłku włożysz w ćwiczenie WOOP, tym więcej zyskasz w zamian. Jeżeli jesteś skłonny do drażnienia jak najgłębiej, żeby zidentyfikować przeszkodę, to bądź ze sobą szczerzy. Co naprawdę stoi na Twojej drodze do celu? Nie musisz mówić o tym nikomu innemu – wystarczy, że powiesz to sobie”.

Mając na uwadze ćwiczenie, które umieściłam na początku artykułu, pamiętaj o czterech krokach w wyznaczaniu celów:

- **Krok 1. Wish** (życzenie): napisz, jaki jest Twój cel (możliwy do wykonania).
- **Krok 2. Outcome** (efekt): opisz najlepszy rezultat dla Ciebie. Co się stanie, jak Twój cel się spełni? Jak będziesz się czuć?
- **Krok 3. Obstacle** (przeszkoda): Co takiego jest w Tobie, co może powstrzymać Cię od spełnienia celu? Emocje? Nieracjonalne przekonanie? Zły nawyk? Opisz wszystkie potencjalne przeszkody.
- **Krok 4. Plan**: Co możesz zrobić, żeby przezwyciężyć przeszkody, jeśli się pojawią? Znajdź takie działanie lub myśl, które przezwyciężą przeszkody. Rozpisz to według schematu: Jeśli... (przeszkoda), to... (zrobię/pomyślę).

Jeśli czujesz, że ta metoda może Ci pomóc i chcesz wiedzieć więcej, sięgnij po książkę Gabriele Oettingen *WOOP. Skuteczna metoda osiągania celów*. Życzę Ci wszystkiego co najlepsze w Nowym Roku. Wytrwałości, determinacji i spokojnych myśli. Powodzenia.

[BIBLIOGRAFIA]

- Journal of Experimental Social Psychology 2011.. Vol. 47, 4, July, Pages 719–729.
- Oettingen G. WOOP. Skuteczna metoda osiągania celów, maj 2018.

JAK SKUTECZNIE MOTYWOWAĆ ZESPÓŁ DO REALIZACJI CELÓW NOWOROCZNYCH?



W LATACH 40. XX W. NIEMIECKI PSYCHOLOG KARL DUNCKER PRZEPROWADZIŁ BADANIE MAJĄCE NA CELU OKREŚLENIE POZIOMU MOTYWACJI CZŁOWIEKA DO REALIZACJI ZADAŃ. WNIOSKI Z TEJ ANALIZY POSŁUŻYŁY TWÓRCOM TEORII MOTYWACYJNYCH DO ZBUDOWANIA WIELU SYSTEMÓW MAJĄCYCH BUDOWAĆ ZAANGAŻOWANIE. SZCZEGÓLNIIE BLISKIE SĄ ONE TWÓRCOM ORGANIZACJI TURKUSOWYCH. CÓŻ ZATEM ZBADAŁ I DO JAKICH WNIOSKÓW DOSZEDŁ DUNCKER?

54



PATRYCJA DORSZ VEL DROŹDŹ

Mediator, negocjator, coach, trener umiejętności negocjacyjnych i rozwiązywania konfliktów. Ekspertka ds. relacji. Założycielka marki rozwojowo-doradczej Sensivia, aktywnie zaangażowana w naukowe podstawy funkcjonowania relacji międzyludzkich, prowadząca badania doktorskie z zakresu rozwiązywania konfliktów. Realizatorka programów szkoleniowych i mentorskich w zakresie rozwiązywania konfliktów dla menedżerów. Wykładowca z zakresu komunikacji i aspektów zarządzania. Autorka Dziennika Rozwoju Osobistego dla Kobiet „Poczuj Luksus Bycia Sobą”.

nego celu najbardziej znaną, najprostszą lub standardową drogą. Kiedy osoby badane próbowały wykorzystywać wyłącznie takie metody, okazywało się jednak, że świeczka się nie utrzymywała, wosk skapywał i w ostateczności – cel nie został osiągnięty. Komu zatem udało się wykonać zadanie? Osobom, które wyszły poza znane dotąd sposoby myślenia i funkcje przypisywane przedmiotom stanowiącym element badania. Pudełko, w którym znajdowały się pinezki, mogło bowiem pełnić nie tylko rolę pojemnika na pinezki, lecz także stanowić podstawę świeczki. Aby jednak wpaść na tę myśl, trzeba było wyrzucić pinezki z pudełka i próbować znaleźć dla niego inne zastosowanie. Innymi słowy – wyjść „poza pudełko”. Stąd właśnie wzięło się słynne stwierdzenie kreatywnego myślenia „out in the box”.

Świeczka, pinezki i zapalki

Otóż badacz przygotował uczestnikom eksperymentu następujące przedmioty: świeczkę, pudełko z zapalkami oraz kartonik z pinezkami. Poprosił badanych, aby za pomocą dostępnego zestawu przymocowali do ściany świeczkę w taki sposób, aby można ją było zapalić. Wydaje się, że to zwykły problem do rozwiązania, łamigłówka, którą trzeba rozwiązać, a nie problem motywacyjny. Jednak obserwacje z tego badania są daleko bardziej idące, niż może się wydawać. Drucker wykazał, że człowiek bardzo często próbuje dojść do założo-

„Out in the box”, czyli wyjdź z pudełka

Być może pomyślisz, że to banalne i co to ma wspólnego z motywacją? Eksperyment okazał się na tyle ciekawy, że doczekał się kilku modyfikacji, które pozwoliły wyciągnąć sporo wniosków w aspekcie motywacji pracowników do realizacji celów. Amerykański psycholog Glucksberg zmienił kilka aspektów przebiegu eksperymentu: połowie uczestników zaproponował nagrodę finansową za rozwiązanie zadania. Była ona uzależnio-

na od czasu: 5 dolarów (jeśli czas będzie długi) lub 20 dolarów (jeśli zadanie zostanie wykonane szybciej). Drugiej połowie żadnych nagród finansowych nie zaproponował.

Obie grupy badanych zostały dodatkowo podzielone na równe podgrupy: z wersją trudną i z wersją łatwą łamigłówek. W wyniku tego podziału były zatem cztery grupy badanych:

- A1: z trudnym, kreatywnym problemem i zachętą finansową;
- B1: z łatwym, odtwórczym zadaniem i zachętą finansową;
- A2: z trudnym, kreatywnym problemem bez zachęty finansowej;
- B2: z łatwym, odtwórczym zadaniem bez zachęty finansowej.

Wyniki badania udowodniły, że motywacja pieniężna podziałała pozytywnie tylko w grupie z łatwym zadaniem. Grupa B1 rozwiązywała łamigłówkę w czasie krótszym niż B2. Co może się okazać zaskakujące: grupa A2 rozwiązywała zadanie zdecydowanie szybciej niż grupa A1. Jakże to nasuwa wnioski?

Historia pewnego spotkania motywacyjnego

Pierwszy wniosek odnosi się do motywacji finansowej, która tak często bywa celem samym w sobie podczas stawiania nowych celów zawodowych czy rozwojowych pracownika. Ma ona swoją przestrzeń motywacyjną przy prostych, powtarzalnych zadaniach. Jednak jeśli zależy nam na rozwoju



pracownika i kreatywności w budowaniu zaangażowania, wówczas pieniądze nie poprawiają efektywności. Pamiętam, jak w jednej z firm uczestniczyłam w charakterze konsultanta w rozmowie menedżera z zespołem na temat celów rocznych. Pracownicy wymieniali różne wartościowe cele rozwojowe, ważne z ich punktu widzenia, które w rezultacie przełożyłyby się na wzrost PKI oraz innych elementów rozwoju organizacji, w tym wzrost poziomu sprzedaży. Tymczasem menedżer wracał przez całą rozmowę do finansowych progów i podnosił roczne cele sprzedażowe, bagatelizując inne cele wskazane przez uczestników spotkania. Tym sposobem zespół wyszedł ze spotkania zdemotywowany. Oczywiście nie tylko w wyniku spotkania, lecz przede wszystkim z powodu celów postawionych przed nimi na nowy rok. Z wypowiedzi niektórych doradców dało się wywnioskować, iż nawet nie będą dążyć do realizacji tychże założeń finansowych, gdyż nie czują motywacji do działania. Wyższa premia, nagrody i poziom podstawy wynagrodzenia w żaden sposób nie wpłynęły motywująco na realizację noworocznych postanowień.

Wnioski z badań, które warto wziąć pod uwagę

A gdyby tak skorzystać z wniosków Duckera i Glucksberga? Wówczas można byłoby w taki sposób sformułować cele indywidualne, aby realizując inne poboczne, ale ważne z punktu widzenia pracowników, osiągnęli także strategiczny cel organizacji, wynikający z założeń na nowy rok. Na przykład chęć rozwoju pracownika w postaci konkretnego szkolenia z zakresu podnoszenia kompetencji negocjacyjnych, finalizowania sprzedaży czy radzenia sobie z własnymi emocjami w bardzo konkretny sposób może przełożyć się na roczny wynik finansowy, jeśli w odpowiedni sposób zostanie sformułowany cel. Można spróbować znaleźć powiązanie między aktualnym stanem kompetencji pracownika a ich poziomem, a następnie sprecyzować, w jaki sposób będzie się przejawiać oczekiwany poziom rozwoju tych kompetencji i jak można wykorzystać je do realizacji ogólnego celu zespołu w nowym roku. Wymaga to znacznie więcej zaangażowania menedżera w rozmowę, rzetelnego przygotowania, poznania potrzeb rozwojowych członków zespołu, ale czyż właśnie to nie zaangażowania oczekujemy od pracowników? Taka postawa menedżerska może się okazać jednym z kluczowych bodźców w podnoszeniu poziomu motywacji, zaangażowania i kreatywności pracowników.

Podstawowe zasady budowania zaangażowania

- Poczucie wpływu.
- Poczucie misji.
- Możliwość rozwoju.
- Szansa na wyrażenie kreatywności.

Podejmij wysiłek i przygotuj się do rozmowy z pracownikiem

Warto zrewidować nasz sposób myślenia o systemach motywacji pracowniczej. Tradycyjne metody, a zwłaszcza motywowanie finansowe do realizacji noworocznych celów, będą coraz mniej skuteczne, dlatego że coraz większa część projektów ma charakter krótkotrwały i niepowtarzalny. W motywowaniu do określania i realizacji celów warto zatem wykorzystywać miękkie narzędzia oraz rzetelne, zindywidualizowane podejście, które jest, co prawda, inwestycją, lecz z pewnością opłacalną. Co zrobić, aby dobrze zmotywować pracownika do zaangażowania się i wejścia na nowy, wyższy poziom?

- Pozwól pracownikowi współdecydować i mieć realny wpływ na kształt celów własnych, zespołu, a nawet całej organizacji.
- Nowe cele niech niosą wartość i wynikają osobistych potrzeb rozwojowych pracownika. W wielu badaniach udowodniono, że ludzie chętniej angażują się w działania o charakterze społecznym, nieprzynoszącym korzyści finansowych, pod warunkiem że wnoszą coś więcej we własne lub czyjeś życie.
- Nowe cele powinny wnosić realną, prawdziwą wartość rozwojową. Pracownik musi odczuć, że realizacja tego celu pozwoliła mu podnieść jakość swojej pracy, wznieść się na wyższy poziom kompetencji w konkretnym obszarze, rozwinąć konkretną umiejętność lub zmienić postawę sprzyjającą całokształtowi jego działań na danym stanowisku. Bardzo często można umiejętnie powiązać realizację jednego celu z innymi drobniejszymi krokami w rozwoju, które w efekcie pozwalają osiągnąć ogromny postęp w zwiększaniu kompetencji.

Nowy rok – nowe cele. Zrób to mądrze

Nowy rok to czas podsumowań, rewizji, ustalania celów, a nawet dzielenia się marzeniami. Jako menedżer masz ogromny przywilej wspierania swojego zespołu w stawianiu kolejnych kroków na drodze do realizacji dużych, odważnych i znaczących celów w rozwoju własnym, zespołu, działu lub całej firmy. Badania Druckera i Glucksberga pokazały, że ludzie cenią sobie możliwość współpracy przy realizacji zadań, a nie tylko odtwórczą działalność na rzecz wyższych celów organizacji. Pieniądże są ważnym elementem motywacyjnym, jednak nie jedynym. Jeśli pragniemy budować naprawdę zaangażowane zespoły, poznajmy naszych pracowników i wspólnie z nimi ustalmy cele rozwojowe, które spowodują, że codziennie rano będą rozpoczynać pracę z entuzjazmem, zaangażowaniem i energią do działania.





Karta Lunchowa to Benefit Roku 2023

Niezwykle dynamiczna sytuacja na rynku pracy oraz rosnąca inflacja wymaga od organizacji elastycznego podejścia do wypracowanych przez ostatnie lata schematów działania podczas planowania budżetu na 2023 r. Pomocą w zaspokojeniu potrzeb związanych zarówno z wysokością wynagrodzeń jak i poczuciem dobrostanu może być dobrze zaprojektowany system benefitowy.

Warto postawić na uniwersalne benefity z których korzysta 100% Pracowników i które zaspokoją ich codzienne potrzeby.



Karta Lunchowa Edenred to same korzyści:

Dla Pracodawców – to jedyny benefit uprawniający do uzyskania zwolnienia z ZUS:

- ▶ Optymalizacja kosztów w firmie – kwota do 300 zł mies. na pracownika przekazywana na karcie lunchowej jest zwolniona z ZUS = optymalizujesz koszt przekazanych środków i zwiększasz siłę nabywczą Pracowników.¹

PRZYKŁAD: Oszczędność na ZUS to 737 zł na jednym Pracowniku w skali roku czyli np. dla 500 Pracowników = 368 000 zł oszczędności dla firmy rocznie.

- ▶ Zwiększa motywację, zaangażowania oraz buduje silne zespoły.
- ▶ Pozwala wyróżnić się na rynku benefitów pracowniczych.

Dla Pracowników:

- ▶ Zwiększa o 50% siłę nabywczą Pracowników vs tradycyjna podwyżka.²
- ▶ 100% Pracowników wykorzystuje ten benefit.
- ▶ Najbardziej pożądaną benefit wśród Pracowników.³
- ▶ Pozwala na pełną elastyczność w wyborze posiłku.
- ▶ Wygoda użytkowania, szeroka sieć akceptacji, możliwość płatności poprzez G-Pay i Apple Pay.

Dowiedz się więcej: www.edenred.pl

Enrich connections. For good.

¹ Nowelizacja rozporządzenia z dnia 18 grudnia 1998 r., Par. 2 ust. 2 pkt 11 Ministra Pracy i Polityki Socjalnej.

² Przy założeniu, że pracodawca ma kwotę 300 zł na podwyżkę z kosztami pracodawcy, a wynagrodzenie pracownika jest na poziomie średniej krajowej.

³ Badanie ilościowe wrzesień 2021, metoda CAWI Edenred Polska we współpracy z agencją badawczą Herstories

CZYM JEST MONITORING PRACOWNIKÓW ORAZ W JAKICH SYTUACJACH MOŻE BYĆ STOSOWANY?



CZASAMI WYKONUJĄC OBOWIĄZKI SŁUŻBOWE, ZDARZA NAM SIĘ ZORIENTOWAĆ, ŻE KTOŚ NA NAS PATRZY. Z TYM ŻE NIE ROBI TEGO BEZPOŚREDNIO, TWARZĄ W TWARZ, ALE POPRZECZ PODWIESZONE POD SUFITEM CZY NA ŚCIANIE CZARNE PUDEŁECZKO. A W TYM PUDEŁKU CZASAMI COŚ SIĘ ZAŚWIECI, ODBIJE ALBO BŁYŚNIE. TO WŁAŚNIE ZNAK, ŻE WIELKI BRAT PATRZY, A MONITORING WIZYJNY DZIAŁA. W ZWIĄZKU Z FAKTEM, ŻE MOŻE ON INGEROWAĆ ZNACZĄCO W NASZE ŻYCIE, DOBRZE JEST MIEĆ WIEDZĘ, CO TO JEST, NA JAKIEJ PODSTAWIE DZIAŁA ORAZ KIEDY I JAK WOLNO GO NASZYM PRACODAWCOM STOSOWAĆ.

58



DR MARCIN WOJEWÓDKA
Radca prawny w Wojewódka i Wspólnicy



AGATA ANKERSZTAJN
Aplikant radcowski w Wojewódka i Wspólnicy

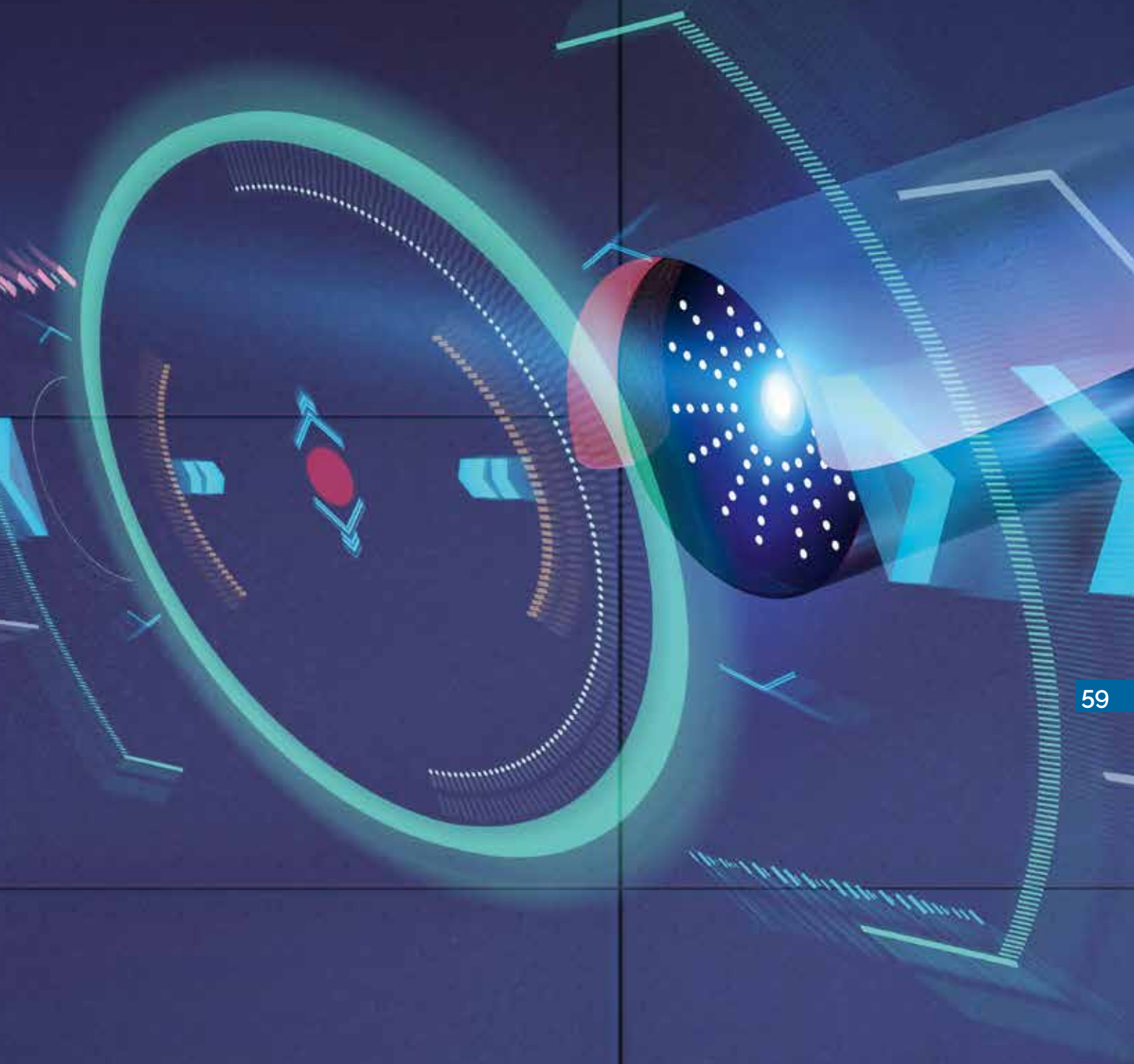
Definicja monitoringu

Monitoring wizyjny jest pojęciem uregulowanym w przepisach Kodeksu pracy, a konkretnie w przepisie art. 222 § 1. Zgodnie z tą regulacją monitoring wizyjny to szczególny nadzór nad terenem zakładu pracy lub terenem wokół zakładu pracy w postaci środków technicznych umożliwiających rejestrację obrazu. Monitoring może być stosowany przez pracodawcę tylko wtedy, jeżeli jest to niezbędne do zapewnienia bezpieczeństwa pracowników, ochrony mienia, kontroli produkcji lub zachowania w tajemnicy informacji, których ujawnienie mogłoby narazić pracodawcę na szko-

dę. Obowiązkiem pracodawcy, jeszcze przed dopuszczeniem pracownika do pracy, jest przekazanie pracownikowi na piśmie informacji o celach, zakresie oraz sposobie zastosowania monitoringu.

Sposób uregulowania oraz poinformowania pracowników

Jeśli pracodawca dopiero decyduje się na wprowadzenie monitoringu, to cele, zakres oraz sposób zastosowania monitoringu ustala w zakładowym układzie zbiorowym pracy (a więc wspólnie z zakładową organizacją związkową) lub w regulaminie



pracy albo w obwieszczeniu, jeżeli pracodawca nie jest objęty układem zbiorowym pracy lub nie jest obowiązany do ustalenia regulaminu pracy. Pracodawca zobowiązany jest poinformować pracowników o wprowadzeniu monitoringu, w sposób przyjęty u danego pracodawcy, nie później niż dwa tygodnie przed rozpoczęciem stosowania monitoringu. To nie jedyny obowiązek pracodawcy, gdyż musi on również, nie później niż dzień przed uruchomieniem monitoringu, odpowiednio oznaczyć pomieszczenia i teren monitorowany. Musi to zrobić w sposób widoczny i czytelny, za pomocą odpowiednich znaków lub ogłoszeń dźwiękowych dostępnych dla pracowników.

Praktyczne wprowadzenie oraz wykorzystanie monitoringu wizyjnego

Książkowym przykładem wykorzystania monitoringu wizyjnego jest kamera zawieszona nad kasą w kawiarni czy restauracji. Ale w praktyce pracodawcy w Polsce najczęściej wykorzystują monitoring w celu zapewnienia szeroko rozumianego bezpieczeństwa w zakładzie pracy, które odnosi się do bezpieczeństwa nie tylko fizycznego pracowników, lecz także zasobów pracodawcy. Taki monitoring stosowany np. na stacji benzynowej, w budynku stacji, w sklepie, w banku

czy w urzędzie, mimo że fizycznie nie zapewni ochrony pracownikowi czy mieniu, to jednakże ułatwi późniejsze postępowanie przed właściwym organem (czy to policją, czy np. przed ZUS w przypadku wypadku przy pracy). Należy przy tym pamiętać, że pierwszym etapem we właściwym wykonaniu przez pracodawcę swoich obowiązków związanych z monitoringiem wizyjnym będzie odpowiednie wprowadzenie go w życie, tj. w szczególności uzyskanie odpowiednich zgód w konkretnych sytuacjach, poinformowanie pracowników lub nowo zatrudnionego pracownika oraz oznaczenie miejsc objętych monitoringiem. Innym koniecznym działaniem pracodawcy zarówno przy wprowadzeniu monitoringu, jak i przy zatrudnianiu nowych pracowników jest wykonanie obowiązków informacyjnych przewidzianych w przepisach RODO. Kodeksowe uregulowanie monitoringu nie zwalnia bowiem pracodawcy z jego obowiązków jako administratora danych osobowych.

Obowiązki informacyjne pracodawcy w związku z wprowadzeniem monitoringu wizyjnego:

- poinformowanie pracowników o wprowadzeniu monitoringu, co najmniej na dwa tygodnie przed jego wprowadzeniem,
- poinformowanie nowo zatrudnionego pracownika o stosowaniu monitoringu,
- oznaczenie pomieszczeń monitorowanych, co najmniej na dzień przed uruchomieniem monitoringu,
- wykonanie obowiązków informacyjnych przewidzianych przepisami dotyczącymi przetwarzania danych osobowych.

Ograniczony zakres używania zgromadzonych danych

Należy również pamiętać, że pracodawca zobowiązany jest do ograniczonego w czasie przechowywania nagrań z monitoringu. Nie może też używać pozyskanych nagrań do innych celów niż te, dla których monitoring został ustanowiony. Przepisy Kodeksu pracy wskazują jednoznacznie, że nagrania obrazu pracodawca przetwarza wyłącznie do celów, dla których zostały zebrane, i przechowuje przez okres nieprzekraczający trzech miesięcy od dnia nagrania. Wyjątkiem jest sytuacja, w której nagrania obrazu z monitoringu stanowią dowód w jakimś postępowaniu lub pracodawca powziął wiadomość, że mogą one stanowić dowód w postępowaniu. Termin trzech miesięcy ulega wtedy przedłużeniu do czasu prawomocnego zakończenia postępowania.

Obszary zakazanego monitoringu

Dyspozycja art. 222 Kodeksu pracy wskazuje, kiedy pracodawcy montując monitoring w zakładzie pracy, mogą postępować niewłaściwie. Wiadomo, że monitoring, co do zasady,

nie obejmuje pomieszczeń sanitarnych, szatni, stołówek oraz palarni. Istnieje jednakże wyjątek, tj. stosowanie monitoringu w takich pomieszczeniach jest możliwe, gdy jest to niezbędne do zapewnienia bezpieczeństwa pracowników, ochrony mienia, kontroli produkcji lub zachowania w tajemnicy informacji, których ujawnienie mogłoby narazić pracodawcę na szkodę, i jednocześnie nie naruszy to godności oraz innych dóbr osobistych pracownika, w szczególności poprzez zastosowanie technik uniemożliwiających rozpoznanie przebywających w tych pomieszczeniach osób. Monitoring pomieszczeń sanitarnych wymaga uzyskania uprzedniej zgody zakładowej organizacji związkowej, a jeżeli u pracodawcy nie działa zakładowa organizacja związkowa – uprzedniej zgody przedstawicieli pracowników wybranych w trybie przyjętym u danego pracodawcy. Bezwzględnie niedozwolony jest monitoring pomieszczeń udostępnianych zakładowej organizacji związkowej. Niedozwolony jest także monitoring wizyjny rejestrujący jednocześnie dźwięk.

Przykłady niewłaściwego wykorzystania monitoringu pracownika

Nieprawidłowe zatem będzie monitorowanie pomieszczeń sanitarnych, szatni, stołówek oraz palarni bez wyraźnej potrzeby, która polega na konieczności zapewnienia bezpieczeństwa pracowników, ochrony mienia, kontroli produkcji lub zachowania w tajemnicy informacji, których ujawnienie mogłoby narazić pracodawcę na szkodę. W praktyce „okrągłość” powyższego sformułowania uzasadnia niemalże w każdej sytuacji monitorowanie np. stołówek, palarni – dużo trudniej uzasadnić potrzebę monitorowania szatni, a niemożliwe wydaje się monitorowanie toalet czy też pryszniców pracowniczych. Ustawodawca wskazał bowiem, że monitoring tych szczególnych pomieszczeń nie może naruszyć godności pracownika ani jego dóbr osobistych („zamazywanie” twarzy osoby przebiegającej się w szatni lub biorącej prysznic wydaje się niewystarczające).

Przykłady niewłaściwego monitoringu wizyjnego:

- monitoring wprowadzony bez zgody zakładowej organizacji związkowej lub przedstawicieli pracowników,
- monitoring nieuregulowany w regulaminie,
- monitoring rejestrujący jednocześnie dźwięk,
- monitoring, o którym pracodawca nie informuje pracowników (wraz z niedopełnieniem obowiązków informacyjnych z RODO),
- monitoring, który nie jest oznaczony (nie ma wskazanych pomieszczeń monitorowanych),
- monitoring wprowadzony do pomieszczeń zakładowej organizacji związkowej,

- monitoring wprowadzony bez wyraźnej potrzeby w szatni, palarni i pomieszczeniach sanitarnych,
- przechowywanie nagrań z monitoringu powyżej trzech miesięcy,
- wykorzystywanie nagrań z monitoringu w innych celach niż te, w których zostały zebrane.

Monitoring a kontrola czasu pracy

Analiza obowiązujących przepisów wskazuje, że nagrywanie pracowników nie jest możliwe jako środek kontroli czasu pracy pracowników. Kontrola czasu pracy nie została bowiem wskazana jako dozwolony cel przetwarzania danych osobowych pracowników w postaci wizerunku. Monitoring wizyjny może być stosowany, kiedy jest niezbędny do zapewnienia bezpieczeństwa pracowników, ochrony mienia, kontroli produkcji lub zachowania w tajemnicy informacji. Wysoce wątpliwe jest, by ochrona poufności, osób i mienia mogła być realizowana przez kontrolę czasu pracy. Jako formę monitoringu można jednak przyjąć inne formy rejestracji aktywności pracownika, jak elektroniczna kontrola wejść i wyjść do danego obiektu (zakładu pracy).

Brak wymogu uzyskania zgody pracownika

Co do zasady, odpowiedź na pytanie, czy do stosowania monitoringu wizyjnego wymagana jest zgoda pracownika, brzmi: nie. Wynika to z faktu, że rozwiązanie polegające na rejestracji obrazu w zakładzie pracy jest wprost przewidziane przez prawo, za wyjątkiem sytuacji monitoringu wizyjnego pomieszczeń sanitarnych, szatni, stołówek i palarni, kiedy jest potrzebna zgoda przedstawicieli pracowników lub zakładowej organizacji związkowej. Ponadto, zgoda organizacji związkowej będzie jednak konieczna także w odniesieniu do „wizji zwykłych pomieszczeń” w zakładzie pracy, gdy pracodawca objęty jest zakładowym układem zbiorowym pracy – jego zmiany wymagają bowiem zgody związku zawodowego działającego u pracodawcy.

Wielki Brat kontroluje pocztę elektroniczną

Szczególną postacią monitoringu w pracy jest monitoring poczty elektronicznej pracownika, przewidziany w treści art. 223 Kodeksu pracy. Pracodawca może wprowadzić monitoring poczty elektronicznej (tj. kontrolę służbowej poczty elektronicznej), jeżeli jest to niezbędne do zapewnienia organizacji pracy umożliwiającej pełne wykorzystanie czasu pracy oraz właściwego użytkowania udostępnionych pracownikowi

narzędzi pracy. Zasadą jednak jest to, aby pracodawca prowadząc kontrolę służbowej korespondencji, nie naruszał tajemnicy korespondencji oraz dóbr osobistych pracownika. Oznacza to konieczność wykazywania przez pracodawcę bardzo wysokiej ostrożności w korzystaniu z tego narzędzia, w szczególności gdy planuje wyciągać konsekwencje służbowe z niewłaściwego wykorzystania narzędzi pracy. Wprowadzenie kontroli służbowej pracowniczej poczty elektronicznej w zakładzie pracy odbywa się na takich samych zasadach jak przy monitoringu wizyjnym i tak jak w przypadku monitoringu wizyjnego pracodawca obowiązany jest do informowania pracowników o stosowaniu tego narzędzia nadzoru. Może się także okazać, że będzie musiał dokonać odpowiednich uzgodnień z organizacją związkową, jeśli będzie konieczna zmiana zakładowego układu zbiorowego pracy. Warto pamiętać, że przepis art. 223 § 4 Kodeksu pracy wprowadza także swoistą „furtkę” do zastosowania w odpowiedni sposób przepisów o monitoringu poczty elektronicznej, do innych form monitoringu, takich jak monitoring rozmów telefonicznych czy aktywności w sieci.

Uprawnienia pracodawcy w zakresie weryfikacji aktywności pracownika w sieci

Przepisy Kodeksu pracy zezwalają na odpowiednie stosowanie przepisów o monitoringu poczty elektronicznej do innych form monitoringu. Wydaje się zatem, że jeśli celem przyświecającym pracodawcy jest kontrola prawidłowego i zgodnego z przeznaczeniem wykorzystania narzędzia pracy, jakim jest udostępniany komputer i internet pracodawcy, to za prawidłowe należy uznać przeświadczenie pracodawcy o zgodności z prawem stosowania także takiej formy monitoringu. Ponadto, zważyć trzeba także,

że często wskazane jest odpowiednie monitorowanie sieci służbowej przez pracodawcę – ma to znaczenie chociażby w przypadku, gdy pracodawca jako administrator szacuje ryzyko przetwarzania danych osobowych i wprowadza w tym celu odpowiednie zabezpieczenia. Odpowiednimi zabezpieczeniami są także bezpieczne zasady zachowywania się w sieci. Gdyby pracodawca nie mógł sprawdzać w żadnym przypadku aktywności pracowników w sieci służbowej, wtedy zasady te byłyby w pewien sposób „martwe”.

Rejestratory GPS jako forma kontroli pracowników

Skoro przepisy pozwalają na odpowiednie stosowanie przepisów o monitoringu poczty elektronicznej do innych form monitoringu,



PRZEPISY KODEKSU PRACY WSKAZUJĄ JEDNOZNACZNIE, ŻE NAGRANIA OBRAZU PRACODAWCA PRZETWARZA WYŁĄCZNIE DO CELÓW, DLA KTÓRYCH ZOSTAŁY ZEBRANE, I PRZECHOWUJE PRZEZ OKRES NIEPRZEKRACZAJĄCY TRZECH MIESIĘCY OD DNIA NAGRANIA.

możliwe jest także szersze jego stosowanie. Odpowiednie stosowanie go do monitoringu rozmów telefonicznych czy aktywności w sieci nie powinno budzić większych wątpliwości – pracodawca powinien mieć zapewnioną możliwość dbania o własne interesy, sprowadzające się do zabezpieczenia własnej infrastruktury teleinformatycznej, czy też swoich informacji gospodarczo poufnych (tajemnicy przedsiębiorstwa). Powinien też móc być w stanie wdrożyć odpowiednie zabezpieczenia do ochrony przetwarzanych przez siebie danych osobowych, tak by nie były tylko fikcyjnymi postulatami, których nie ma jak egzekwować – odpowiada w końcu za wszelkie naruszenia w tym zakresie. W związku z powyższym za logiczne i uzasadnione trzeba uznać stosowanie rejestratorów GPS. Pracodawca jednak powinien w takiej sytuacji wykazać się dużą ostrożnością. Przepisy pozwalają na stosowanie innych rodzajów monitoringu (niż monitoring poczty elektronicznej) w sytuacji, gdy jest to niezbędne do zapewnienia organizacji pracy umożliwiającej pełne wykorzystanie czasu pracy oraz właściwego użytkowania udostępnionych pracownikowi narzędzi pracy.

Owoce monitoringu – podstawa do rozstania się z pracownikiem

Pracodawca prowadzi monitoring wizyjny, poczty elektronicznej oraz innych obszarów (jak rozmowy telefoniczne) w określonych celach. Cele te sprowadzają się do zapewnienia bezpieczeństwa pracowników, ochrony mienia, kontroli produkcji lub zachowania w tajemnicy informacji, których ujawnienie mogłoby narazić pracodawcę na szkodę (monitoring wizyjny), oraz zapewnienia organizacji pracy umożliwiającej pełne wykorzystanie czasu pracy, a także właściwego użytkowania udostępnionych pracownikowi narzędzi pracy (monitoring poczty elektronicznej,



**PRZEPISY POZWALAJĄ
NA STOSOWANIE
INNYCH RODZAJÓW
MONITORINGU
(NIŻ MONITORING
POCZTY
ELEKTRONICZNEJ)
W SYTUACJI, GDY
JEST TO NIEZBĘDNE
DO ZAPEWNIENIA
ORGANIZACJI PRACY
UMOŻLIWIAJĄCEJ
PEŁNE
WYKORZYSTANIE
CZASU PRACY ORAZ
WŁAŚCIWEGO
UŻYTKOWANIA
UDOSTĘPNIONYCH
PRACOWNIKOWI
NARZĘDZI PRACY.**

sieci, rozmów telefonicznych, elektroniczna kontrola wejść i wyjść i inne). Mając więc na uwadze powyższe, trzeba wskazać, że dane zawarte w rejestrach tworzonych na potrzeby monitoringu powinny zostać „zebrane zgodnie ze sztuką” i „zgodnie ze sztuką wykorzystane” (to wersja najbezpieczniejsza i najostrożniejsza). Nie wydaje się bowiem do końca prawidłowe zbieranie np. danych z monitoringu wizyjnego przez pół roku (podczas gdy ustawowy maksymalny okres przechowywania to trzy miesiące) i wykorzystywanie zdarzenia sprzed pół roku do rozwiązania umowy o pracę w trybie natychmiastowym (np. tydzień po sprawdzeniu rejestrów kamer). Ocena takiego rozwiązania umowy o pracę byłaby uzależniona w dużym zakresie od miarkowania, które z „dóbr” (zgodnego z prawem przetwarzania wizerunku czy ochrony interesu pracodawcy) będzie miało w danych okolicznościach wyższą wartość. Pojawiały się już jednak w ostatnim czasie takie orze-

czenia, które wskazywały, że naruszenie przetwarzania danych osobowych pracownika przez pracodawcę nie przesądza o nieskuteczności złożonego wypowiedzenia (co jednocześnie nie zwalnia pracodawcy z odpowiedzialności na gruncie RODO).

Gdy monitoring pracownika staje się inwigilacją

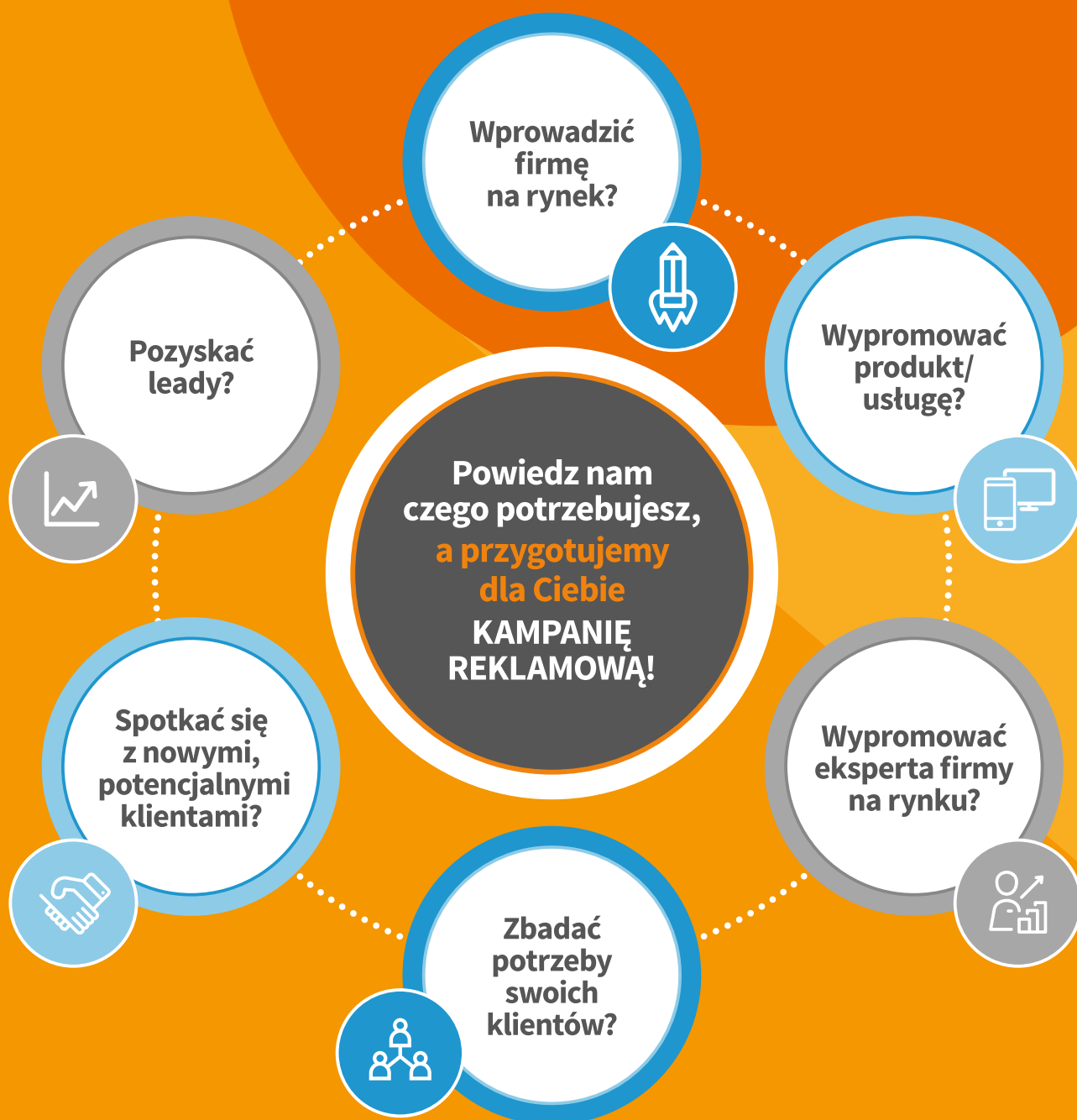
Zgodnie ze słownikiem języka polskiego inwigilacja to „tajna obserwacja kogoś lub tajny nadzór nad kimś”. W wysoce potocznej mowie inwigilacja sprowadzana jest do monitoringu samego w sobie, tj. czynności polegających na „trakowaniu”, rejestrowaniu, śledzeniu aktywności danej osoby (np. pracownika), czy to „fizycznie”, czy też w sieci, często godząc tym samym w prywatność takiej osoby. Można byłoby pokusić się więc o stwierdzenie, że monitoring w miejscu pracy jest postacią inwigilacji. Zaznaczyć jednak trzeba, że językowe znaczenie pojęcia „inwigilacji” wskazuje na monitoring z ukrycia. Tymczasem przepisy Kodeksu pracy nakazują informować pracowników o stosowanym monitoringu i jego formach, a monitoring ten w każdym przypadku nie może naruszać godności i innych dóbr osobistych pracownika. Monitoring w miejscu pracy jest więc inwigilacją w każdym przypadku, gdy dokonywany jest z uchybieniem rygorów przewidzianych zarówno Kodeksem pracy, jak i przepisami dotyczącymi przetwarzania danych osobowych, tj. w szczególności bez wcześniejszego poinformowania pracownika o tego typu działaniach.





SUWA

Wiedza
na usługach
przemysłu



Media o tematyce produkcyjnej

www.sluzby-ur.pl

POLSKA W ŚWIATOWEJ CZOŁÓWCE POZIOMU ZROBOTYZOWANIA



NAJNOWSZY RAPORT IFR (INTERNATIONAL FEDERATION OF ROBOTICS – MIĘDZYNARODOWA FEDERACJA ROBOTYKI) POKAZUJE, ŻE ŚWIAT PRZEMYSŁU SKONCENTROWANEGO NA ROBOTYZACJI WRACA DO TENDENCJI WZROSTOWEJ SPRZED ZAMROŻENIA GOSPODARKI WYWOŁANEGO PANDEMIAŁ ORAZ SYTUACJĄ GEOPOLITYCZNĄ. TEMPO ROBOTYZACJI W POLSCE NA ROK 2021 WYNIOSŁO 56% ROK DO ROKU I WYPRZEDZIŁO LIDERA ŚWIATOWEGO RYNKU ROBOTÓW PRZEMYSŁOWYCH – CHINY.

Brzmie nieprawdopodobnie? I słusznie, gdyż procenty, jak czasem w życiu, potrafią nieco naginać prawdę. Polska faktycznie znalazła się na czwartym miejscu w ujęciu światowym pod względem tempa zakupu i instalacji robotów przemysłowych, zaraz za Kanadą (66%), Włochami (65%) oraz Meksykiem (61%), jednak porównywane są tutaj ilości 3348 sztuk w Polsce do ponad 268 tys. sztuk w Chinach. Niezależnie od sporej różnicy w liczbach, nadal mamy powody do dumy! Nasz kraj bowiem wciąż jest czwartym rynkiem robotyki na skalę Europy, tuż za Niemcami, Włochami, Francją i Hiszpanią, a także 15. państwem na świecie.

Światowy potencjał

Według raportu World Robotics 2022 miniony rok zaowocował instalacją 517 385 nowych robotów przemysłowych – jest to wzrost o 31% rok do roku i przekracza rekord sprzed pandemii w 2018 r. o 22%. W tym momencie łączna liczba robotów na całym świecie przekroczyła 3,5 miliona sztuk. A prognozy sugerują, że kolejne lata będą utrzymywać tylko rosnący trend na inwestowanie w robotykę. Globalny rynek tego sektora został wyceniony w 2021 roku na 33,90 mld USD. Według agencji ResearchAndMarkets za 4 lata niemal podwoi swoją wartość (61,09 mld USD w 2026 roku).

Czym jest to spowodowane? Zdaniem firmy Universal Robots automatyzacja procesów jest niezbędna między innymi z uwagi na malejącą liczbę wykwalifikowanych pra-

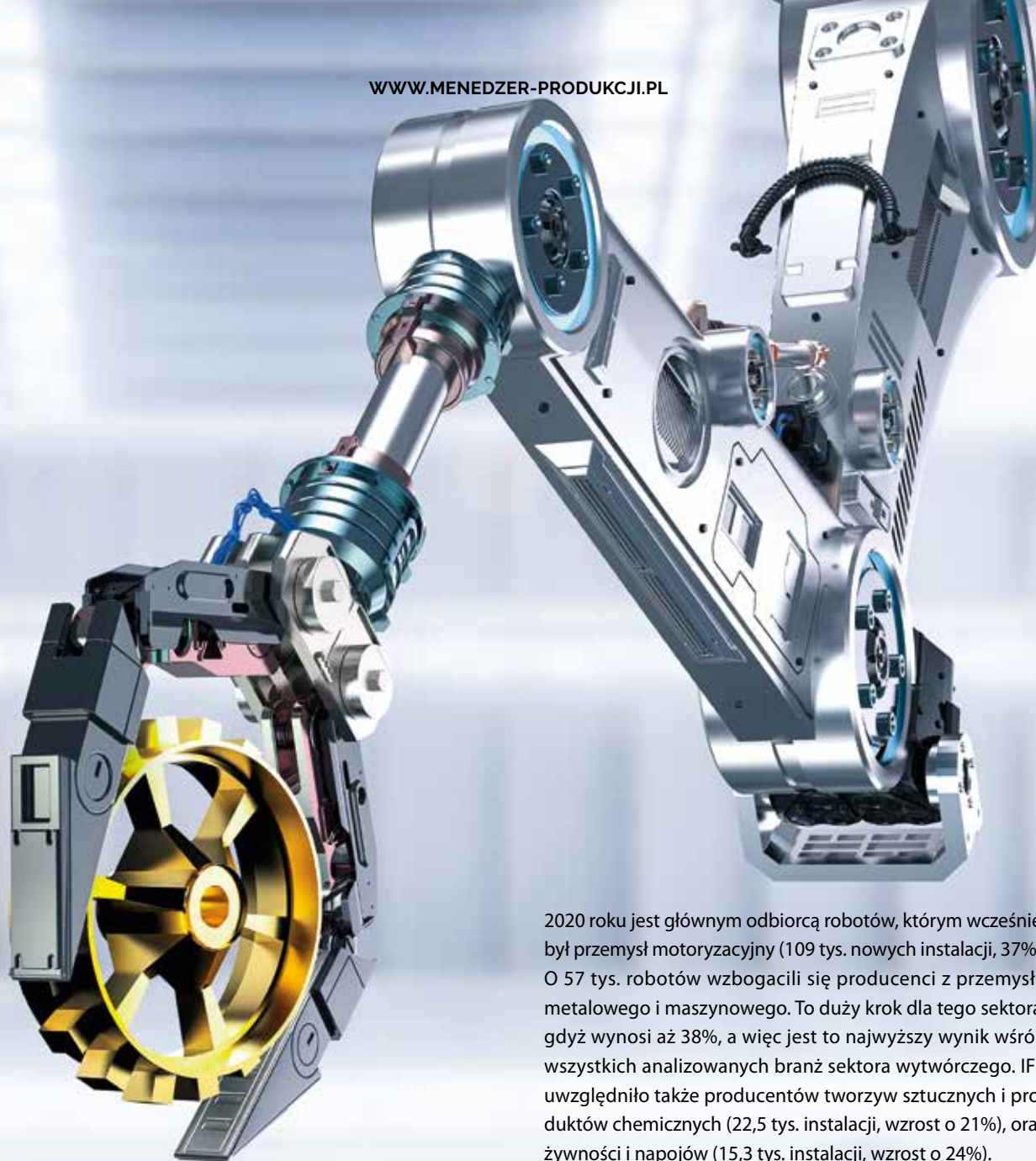
cowników. Szacuje się, że do 2030 roku Europa straci 13,5 mln osób zdolnych do pracy, co odpowiada ponad jednej trzeciej populacji Polski. Już w 2019 roku trzy na cztery europejskie przedsiębiorstwa zajmujące się przemysłem wyrażały trudności ze znalezieniem odpowiednich kandydatów podczas rekrutacji.

Kolejna kwestia to przyrost liczby instalowanych robotów wśród średnich i małych firm. W tendencjach dotyczących strachu przed wprowadzeniem nowych technologii i przekonania, że automatyzacja produkcji jest nieopłacalna, widoczna jest niewielka, acz stale wzrastająca zmiana.

Dodatkowym argumentem „za” jest wdrożona z początkiem ubiegłego roku w Polsce ulga na robotyzację, która uprawnia do odliczenia dodatkowo od podstawy opodatkowania 50% kosztów uzyskania przychodów poniesionych w danym roku na robotyzację. W jakim stopniu wpłynie to na krajowy rynek robotów przemysłowych, mamy nadzieję dowiedzieć się z kolejnego raportu Międzynarodowej Federacji Robotyki.

Ręczna robota

Jak wiadomo, roboty przemysłowe najczęściej sprawdzają się tam, gdzie powtarzalność łączy się z bardzo dużą dokładnością. Łatwo zaprogramować je do wykonywania danej czynności z taką samą precyzją, co dla człowieka może stać się nużące i w rezultacie obniżać jakość produktu. Z tego powodu najwięcej robotów instalowanych jest do tzw. handlingu,



czyli wszystkich sytuacji związanych z bliskim transportem, przekładaniem, przenoszeniem i obsługą towarów. Według ubiegłorocznego raportu IFR, spośród 17 tys. robotów pracujących w polskich przedsiębiorstwach przemysłowych, aż 55% realizuje zadania związane właśnie z handlingiem, co mniej więcej pokrywa się z zapotrzebowaniem światowym, gdyż odpowiednio 43,2% nowych robotów trafiło do zadań związanych z tą czynnością.

Na drugim miejscu natomiast uplasowały się roboty służące przy procesach spawalniczych, na poziomie 19% w Polsce oraz 17,2% na świecie.

Automotive ustępuje elektronice, rozpędza się metalurgia

W 2021 roku na zrobotyzowanym szczycie znów znalazł się przemysł elektroniczny, w którym pojawiło się 132 tys. nowych maszyn (+21% r/r). Ta gałąź sektora wytwórczego od

2020 roku jest głównym odbiorcą robotów, którym wcześniej był przemysł motoryzacyjny (109 tys. nowych instalacji, 37%). O 57 tys. robotów wzbogacili się producenci z przemysłu metalowego i maszynowego. To duży krok dla tego sektora, gdyż wynosi aż 38%, a więc jest to najwyższy wynik wśród wszystkich analizowanych branż sektora wytwórczego. IFR uwzględniło także producentów tworzyw sztucznych i produktów chemicznych (22,5 tys. instalacji, wzrost o 21%), oraz żywności i napojów (15,3 tys. instalacji, wzrost o 24%).

Przyszłość zatopiona w metalu?

International Federation of Robotics ocenia, że nasz rodzimy rynek napędzany będzie przemysłem metalowym i metalurgią. Przyczyna jest prosta – z uwagi na niską liczbę zakładów przemysłowych skoncentrowanych na motoryzacji i elektronice w porównaniu do tych zajmujących się obróbką metali. Z tego samego powodu Polska posiada tak niskie zagęszczenie robotów na 10 tys. pracowników w branży przemysłowej (52 j. w 2020 r., porównując do średniej europejskiej wartości 123 j.), gdyż brakuje nam silnych, lokalnych marek w tych dwóch segmentach.

Nie mamy jednak powodów do niepokoju, ponieważ nadal spodziewany jest popyt rosnący w dwucyfrowym tempie w ciągu najbliższych kilku lat, przy zaznaczeniu IFR, że 2022 r. może przynieść chwilowo niższy wynik.

Opracowała redakcja na podstawie raportu World Robotics 2022 (<https://ifr.org/ifr-press-releases/news/wr-report-all-time-high-with-half-a-million-robots-installed> [dostęp: 9 stycznia 2023 r.]



**zaufany
terapeuta**

PATRONAT: **charaktery**

Bezpiecznie, komfortowo, online.

Zarezerwuj wizytę u jednego ze specjalistów z obszaru:

Kariera i rozwój zawodowy



Agnieszka Ciesielska-Quesada
Trenerka mentalna, pedagogka



Marcin Brzeziński
Coach



Dorota Izworska
Psychoterapeutka, coach

Trauma



Marta Kotas
Psychoterapeutka,
psychotraumatolożka



Agata Majewska
Psychotraumatolożka, terapeutka
dzieci i młodzieży, konsultantka rodzicielska



Sylwia Zduńczyk
Psychoterapeutka w trakcie certyfikacji,
coach, interwentka kryzysowa

Trudności emocjonalne



Barbara Szczukin
Psycholożka, psychoterapeutka



Magdalena Przybylak
Psychoterapeutka, terapeutka
par i rodzin, mediatorka



Małgorzata Rohowska
Psychoterapeutka

Lęki



Marta Szatner-Maciejewska
Psycholożka, psychoterapeutka



Justyna Bułdys
Coach, psycholożka, interwentka kryzysowa,
terapeutka par, terapeutka



Dorota Golańska
Coach, terapeutka par i rodzin,
trenerka mentalna, terapeutka

Zarezerwuj wizytę na: zaufanyterapeuta.eu

PROGRAMY PSYCHOLOGICZNE DLA PRACOWNIKÓW

- stres i lęk
- wypalenie zawodowe
- program dla managerów
- terapia bezsenności



Jesteśmy partnerem w budowaniu bezpieczeństwa, zdrowia i zaangażowania pracowników.

**CHĘTNIE DORADZIMY NAJLEPSZE ROZWIĄZANIA
DLA TWOJEJ FIRMY I PRACOWNIKÓW**

Gwarancja ubezpieczeniowa? Wybierz Allianz Trade!

allianz-trade.pl

Prowadzisz firmę i chcesz, aby Twoi partnerzy biznesowi mieli pewność, że warunki umowy zostaną spełnione?

Zabezpiecz swoją firmę i postaw na gwarancję ubezpieczeniową w Allianz Trade – to same korzyści! W ramach długoterminowej współpracy zabezpieczymy i uwiarygodnimy Twoje interesy wśród kontrahentów, a także uwolnimy linie kredytowe w bankach.

Międzynarodowa pozycja i doświadczenie Allianz Trade w każdej branży pozwala na dostarczenie indywidualnych rozwiązań z zakresu gwarancji ubezpieczeniowych takich jak:



Gwarancja przetargowa zapłaty wadium.

Umożliwia uczestniczenie w kilku przetargach jednocześnie bez angażowania własnych środków z gwarancją odzyskania całej kwoty w sytuacji niewywiązania się Wnioskodawcy z zobowiązań przetargowych.



Gwarancja właściwego usunięcia wad i usterek. Wypłata określonej sumy, gdy wykonane prace są niezgodne z umową, posiadają wady fizyczne lub nie zostały usunięte na żądanie Beneficjenta.



Gwarancja należytego wykonania kontraktu.

Wypłata sumy gwarancyjnej w przypadku, gdy podmiot udzielenia gwarancji nie wykonał bądź źle wykonał zobowiązania z umowy.



Gwarancja środowiskowa.

Zabezpieczenie zapłaty roszczeń zgodnych z ustawą dotyczącą zapobiegania szkodom w środowisku i ich naprawie, oraz usunięcia odpadów z miejsca nieprzeznaczonego do ich składowania.



Gwarancja zwrotu zaliczki.

Zobowiązanie do wypłaty określonej sumy gwarancyjnej, gdy podmiot odmówił zwrotu zaliczki w momencie niewykonania umowy.