



Quality

MAGAZYN DLA PRAKTYKÓW

Laureaci

The Stars of Quality 2020!

Ikar Jakości

V Edycja

**Nowy Model
Doskonałości
EFQM**

30-lecie Weilandt Elektronik Sp. z o.o.

**Lider, który
wyznacza standardy
branżowe**



Activejet®

ORZEŁ JAKOŚCI i laureat europejskiego certyfikatu jakości 2020



Z ogromną przyjemnością informujemy, że marka materiałów eksploatacyjnych Activejet w projekcie **EUROPEAN QUALITY CERTIFICATE®** - edycja 2020 zdobyła największą liczbę (procentowo) punktów tj. **95,12%** i jednogłośnie decyzją Kapituły Fundacji QUALITAS została **LAUREATEM Certyfikatu**, a także nagrody specjalnej - **Statuetki Orzeł JAKOŚCI** - po raz drugi z rzędu.

Osiągnięty wynik należy do jednego z najlepszych w 15-letniej historii Programu.



GWIAZDY JAKOŚCI

Szanowni Państwo, oddajemy do Waszych rąk wyjątkowy, jubileuszowy numer „Quality Magazynu”. Wyjątkowy podwójnie, bowiem z dumą prezentujemy na jego łamach Laureatów certyfikatów jakościowych: **JAKOŚĆ ROKU®** oraz **EUROPEAN QUALITY CERTIFICATE®** organizowanych przez Fundację Qualitas w edycji 2020.

Nagrodzone przedsiębiorstwa należą do biznesowej elity jakościowej, a my zwykliśmy nazywać ich Gwiazdami Jakości! Szczególnie chcemy zwrócić Państwa uwagę na Orły Jakości, które poprzez coroczne potwierdzanie swojego zaangażowania gwarantują najwyższą dostępną jakość.

Przy tej okazji dwoje spośród laureatów świętuje w tym roku swój okrągły jubileusz 30-lecia działalności. Firmom **Weilandt Elektronik Sp. z o.o.** oraz **Action SA** składam w imieniu własnym oraz całej redakcji życzenia wielu następnych lat z sukcesami biznesowymi.

W dziesiątym numerze „Quality Magazynu” ogłaszamy także zwyciężczynię prestiżowego konkursu dla studentów – **IKAR JAKOŚCI** im. Prof. Romulada Kolmana na najlepszą pracę dyplomową z zarządzania. Polecamy lekturę wywiadu ze szczęśliwą Laureatką oraz Promotorką pracy dyplomowej.

Wewnątrz numeru znajdziecie Państwo także niezwykle ciekawy wywiad dotyczący nowej wersji **Modelu Doskonałości EFQM** – właśnie ukazało się jego polskie tłumaczenie – oraz prezentacje zarówno laureatów jak i pretendentów do certyfikatów jakościowych. Zapraszam również do naszej stałej rubryki: Kwestionariusza Jakości. Tym razem o pasji do jakości mówi Paweł Malinowski, Prezes Zarządu spółki PROFBUD.

Na koniec – wobec nieśmiałyh sygnałh mówiących o powolnym wychodzeniu z ograniczeń pandemicznych związanych z rosnącą liczbą zaszczepionych – życzę Państwu dalszego działania na rzecz budowania i ciągłego, świadomego doskonalenia, bowiem bez jakości, procedur i nowoczesnych metod oraz sprawności działania nie byłoby to możliwe.

Z wyrazami szacunku

Marcin Kałużny
Redaktor Naczelny,
Prezes Zarządu Fundacji Qualitas



www.activejet.pl

La tynka
la-tynka.com

Dumny Zdobywca Godła



- | | |
|---|--|
| <p>6-7 Lider, który wyznacza standardy branżowe
30-lecie Weilandt Elektronik Sp. z o.o.</p> <p>8-9 The Stars of Quality 2020!</p> <p>10 Do Orła Jakości tylko jeden krok...
Vetrex</p> <p>11 Lista laureatów 2020</p> <p>12-13 Ikar Jakości
V edycja</p> <p>14-15 Na drodze do turkus
Wywiad ze Sławomirem Harazinem, Wiceprezesem ACTION SA</p> <p>16-18 Ratunku! Kolejne spotkanie firmowe!
Magdalena Robak</p> | <p>31 Dobry sen to podstawa funkcjonowania w dzień...
Rozmowa z Damianem Karczyńskim, Prezesem PEN-POL</p> <p>32-33 Doskonalenie systemu zarządzania jakością wsparciem doskonalenia organizacji
Dr hab. inż. Marek Roszak</p> <p>34 Proteon w gronie europejskich gwiazd jakości</p> <p>35 Proekologiczny Port Gdynia</p> <p>36-37 Jakość pracy zdalnej
Henryk Metz, POLSYSTEM SI Sp. z o.o. S.K.A</p> <p>38-39 Kompleksowe leczenie w Poddębickim Centrum Zdrowia
Rozmowa z Prof. Janem Krakowiakiem</p> <p>41 Najwyższe standardy jakościowe i trwałościowe
Kruszbet SA</p> |
|---|--|

6-7

Lider, który wyznacza
standardy branżowe

16-18

RATUNKU!
KOLEJNE SPOTKANIE FIRMOWE!

20-21 Tworzą czystą Polskę!

ECO HARPOON Recycling od ponad 15 lat zajmuje się utylizacją i przetwarzaniem odpadów. Działalność spółki koncentruje się na zbiórce, segregacji, przetwarzaniu i odzysku zużytego sprzętu elektrycznego i elektronicznego oraz zużytych źródeł światła i baterii. Profesjonalizm, terminowość i dobra cena to części składowe, których wypadkową jest sukces. Rozmawiamy z **Markiem Murmyto**, Dyrektorem ECO HARPOON Recycling

48

Dla przyszłych
mistrzów

- | | |
|---|--|
| <p>19 Nowy Model Doskonałości
Rozmowa z dr. hab. prof. UE Arkadiuszem Wierzbicem oraz dr. Joanną Martusewicz z Fundacji Rozwoju Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu</p> <p>20-21 Tworzą czystą Polskę!
Rozmowa z Markiem Murmyto, Dyrektorem ECO HARPOON Recycling</p> <p>22-23 Synergia nauki i gospodarki
Rozmowa z prof. dr. hab. inż. Czesławem Puchalskim, kierownikiem Katedry Bioenergetyki, Analizy Żywności i Mikrobiologii Uniwersytetu Rzeszowskiego oraz kierownik Projektu RID</p> <p>24-25 Promują koncepcję społeczeństwa wiedzy
Rozmowa z Ryszardem Wosiem, Prezesem Zarządu Fundacji ECCC</p> <p>26 Po pierwsze JAKOŚĆ
Rozmowa ze Zbigniewem Królem, Prezesem Zarządu Saatbau Polska Sp. z o.o.</p> <p>27 Służą podniesieniu bezpieczeństwa
Rozmowa z Grzegorzem Wasielewskim, Prezesem Zarządu Alter SA</p> <p>28-29 Atrybuty organizacji turkusowych
Dr hab. Agnieszka Rzepka, Politechnika Lubelska</p> | <p>42-43 Wyzwania edukacji w dobie pandemii
Politechnika Częstochowska</p> <p>45 Będzin nabiera przy nich barw
Rozmowa z Pawłem Wiśniewskim, Prezesem Zarządu Spółdzielni Mieszkaniowej „Wspólnota”</p> <p>46-47 Relacje, współpraca i komunikacja w okresie pandemii
Joanna Telus, Prezes Zarządu VandO Sp. z o.o.</p> <p>48 Dla przyszłych mistrzów
Marta Leguś, Marco Sp. z o.o.</p> <p>49 E-wizyty z certyfikatem jakości
Zakład Ubezpieczeń Społecznych</p> <p>50 Pasja rodzi profesjonalizm, a profesjonalizm daje jakość
Kwestionariusz jakości – PROFBUD</p> |
|---|--|

Redaktor naczelny: Marcin Kałużny; **redaguje zespół;** DTP: MUZO Marcin Łęczycycki; **korekta:** Krzysztof Kraus; **wydawca:** Public PR Marcin Kałużny
adres: 40-384 Katowice, ul. Ks. Bpa Bednorza 2a-6;
tel.: 32 784 74 00; sekretariat@fundacjaqualitas.pl. **Zdjęcie na okładce:** Udo Weilandt, Prezes Zarządu Weilandt Elektronik Sp. z o.o., photo by Weilandt; zdjęcie na str. 48: www.pexels.com

30-lecie Weilandt Elektronik Sp. z o.o.

Lider, który wyznacza standardy branżowe

W 1991 roku w niemieckim Essen powstała niewielka firma Weilandt Elektronik. Początki były skromne, ale po trzech dekadach intensywnej pracy spółka zdobyła nie tylko uznanie Klientów, lecz także osiągnęła pozycję niekwestionowanego lidera w segmencie dostawców rozwiązań AUTO ID oraz usług serwisowych. Z **Markiem Howąncem**, Wiceprezesem Zarządu Weilandt Elektronik Sp. z o.o., z okazji niezwykłego jubileuszu 30-lecia rozmawia Marcin Pawlenka

Cofnijmy się w czasie. Początek lat 90. i przeobrażenia na mapie Europy stworzyły niepowtarzalną okazję dla osób przedsiębiorczych. W takich okolicznościach, w przystawowym garażu rodzi się trzon przyszłego, rynkowego potentata. Jakie były początki firmy i jak udało się rozwinąć działalność oraz osiągnąć sukces o zasięgu europejskim?

Przystawowy garaż rzeczywiście był garażem (śmiech), w którym Udo Weilandt, założyciel firmy, zainaugurował działalność. Oczywiście nie trudno się domyśleć, że nazwa spółki pochodzi od jego nazwiska. Firmę zrodziła potrzeba. W tamtym czasie popularne były skanery marki Telxon, Parkon, Infos; wymagały one serwisu i okresowych napraw. Prezes Udo dostrzegł potencjał rynku, zaryzykował i wykorzystał nadarzącą się okazję, tworząc firmę, która podjęła się tego zadania. Co ciekawe, próby czasu te skanery nie przetrwały, w odróżnieniu od Weilandt Elektronik. Firma doskonale wykorzystała okazję i z małego garażu rozwinęła się w globalny biznes. Niemala w tym zasługa założyciela oraz zespołu, który był zdolny stworzyć. Na marginesie – nadal przechowujemy tamte urządzenia jako pamiątkę i symbol początkowej działalności firmy. Zresztą miały interesującą konstrukcję, w której kody kreskowe odczytywane były za pomocą „długopisu”. Dzisiaj siłą firmy Weilandt jest niezwykle doświadczona kadra – po-

nad 80 specjalistów, oddziały w trzech krajach oraz lojalne grono ponad dwóch tysięcy zadowolonych Klientów.

Polski oddział Weilandt Elektronik powstał 12 lat temu. Jak znalazł się Pan w zespole?

Jak to zwykle bywa w takich sytuacjach, z jednej strony był to trochę przypadek, z drugiej trochę kwestia rodzinnych koneksji. Otóż w Essen w Weilandt pracował mój brat, który oczywiście pomógł



w nawiązaniu kontaktów. Historia polskiego oddziału jest bardzo podobna do tej z Niemiec. Początkowo dysponowałem niewielkim pomieszczeniem, biurkiem, komputerem i sprzętem niezbędnym do napraw skanerów. I niczym więcej – poza determinacją, pasją do elektroniki i chęcią do ciężkiej pracy. Na przestrzeni kilku lat, dzięki jakości oraz kompleksowości świadczonych usług i oferowanych produktów, rozbudowaliśmy zespół, a także otworzyliśmy nowoczesne centrum serwisowe w Tarnowskich Górach.

Na tym jednak ekspansja się nie zakończyła. Do rodziny Weilandt dołączył oddział w Rosji. Jak do tego doszło?

W Niemczech pracuje wielu specjalistów z Rosji i trzy lata po rozpoczęciu działalności w Polsce pojawiła się i okazja, i potrzeba otwarcia się z ofertą usług dopasowaną do specyfiki tamtejszego rynku. Potrzebę tę wymusił duży globalny klient.

Wraz z otwarciem trzeciego oddziału Weilandt stał się jednym z największych w Europie dostawców rozwiązań Auto ID oraz liderem w usługach serwisowych. Co ma największy wpływ na poziom świadczonych usług?

Przede wszystkim najważniejsze jest zadowolenie i komfort Klientów. Podchodzimy do ich problemów elastycznie i indywidualnie, a także nie boimy się wyzwań. A ponieważ potrafimy



naprawić dosłownie wszystko, to zdarza się, że przy okazji naprawy serwisowej skanerów przemysłowych zajmujemy się także iPhone'ami naszych Klientów. Istotna jest szybkość i precyzja działań. Aby rozpocząć naprawę, wystarczy zarejestrować się na naszej stronie internetowej, zgłosić problem i wysłać urządzenie. Gdy dotrze do siedziby firmy Weilandt, urządzenie jest dokładnie sprawdzane – analizujemy usterkę i wyceniamy koszty naprawy. Po akceptacji warunków przez Klienta urządzenie jest naprawiane i odsyłane w czasie krótszym niż 24 godziny. Poza standardową naprawą oferujemy również wizualne odświeżenie urządzenia, co poprawia komfort użytkownika, ale decyzja ta zawsze należy do Klienta. Zgodnie z polityką jasnych relacji rozdzielamy naprawy konieczne od opcji dodatkowych tak, aby Klient miał pełną wiedzę o naprawie swojego urządzenia. Dzięki takiemu podejściu budujemy wzajemne zaufanie między nami a Klientami. I jak sądzę, to kluczowe argumenty, które powodują, że jesteśmy bezkonkurencyjni, a wysoka jakość świadczonych usług i błyskawiczna realizacja zamówień pozwalają nam wygrywać na rynku. Zresztą pokazują to sami Klienci, którzy wracają do nas po chwili nieobecności.

Z myślą o szczególnie wymagających Klientach w ofercie pojawiła się opcja Full Care. Na czym dokładnie polega?

Generalnie chodzi o czas naprawy. Standardowo potrzebujemy 5 dni roboczych, aby zdiagnozować usterkę, naprawić ją i odesłać skaner. Ale jeżeli sytuacja tego wymaga i Klient nie może czekać i/lub nie posiada urządzenia zastępczego, możemy wykonać całość prac ekspresowo w ciągu jednej doby od przyjęcia sprzętu do serwisu, włącznie z wymianą skanera na nowy. Tak krótki czas reakcji zapewnia spokojny sen dyrektorom IT szczególnie w dużych sieciach handlowych.

Miniony rok był wyjątkowy dla wielu sektorów gospodarki z powodu pandemii COVID-19. W jaki sposób Weilandt Elektronik poradził sobie z tym problemem i jak pandemia wpłynęła na działalność firmy?

Od sprawności i szybkości działania naszego serwisu zależy biznes wielu innych firm. Kluczowe zatem było utrzymanie ciągłości pracy. Aby temu sprostać, przeorganizowaliśmy się, wprowadzając system zmianowy. Podzieliliśmy naszych serwisantów na dwie grupy, które pracowały na zmianę tak, aby nie miały ze sobą styczności. Dodatkowo wprowadziliśmy codzienne, nocne ozonowanie wszystkich pomieszczeń, a także powierzchni i urządzeń. Dzięki tym środkom ostrożności utrzymaliśmy standard terminowości napraw. Z drugiej strony pandemia okazała się dla nas łaskawa, gdyż zwiększyliśmy liczbę Klientów. Okazało się bo-

wiem, że firmy w dobie niepewności, jaka zaplanowała na rynku, postanowiły zaoszczędzić i wstrzymały zakupy nowego sprzętu. Co zresztą zrozumiałe. W ten sposób zwiększyło się zapotrzebowanie na nasze usługi. W minionym roku wróciło do nas wielu byłych kontrahentów.

Czyli wrócili dawni Klienci – lecz czy pojawili się nowi?

Pozyskaliśmy dwa wartościowe kontrakty. Jeden na serwis tajwańskich tabletów WINMATE, które są używane we wszystkich serwisach Mercedesa, oraz drugi na serwis chińskich urządzeń UROVO w całej Europie. Oba kontrakty zawarliśmy na wyłączność i oba są nie tylko wartościowe, lecz także stanowią dla nas wyzwanie oraz możliwość dalszego rozwoju.

Jakie są plany Weilandt Elektronik na najbliższą przyszłość? Czy firma chce poszerzyć dotychczasową ofertę?

Mamy dość bogatą i kompleksową ofertę, poczynając od napraw, przez wypożyczenia, jak również odnowienie sprzętu, jego wymianę wraz z utylizacją, aż do pośrednictwa w sprzedaży. Nie ukrywam jednak, że jesteśmy gotowi – organizacyjnie – do montażu gotowych podzespołów. I taką usługę będziemy starali się uruchomić niebawem.

Dziękuję za rozmowę.

Marcin Pawlenka

The Stars of Quality 2020!

ACTION S.A., LEK-AM Sp. z o.o. oraz ex aequo: Spółdzielnia Mieszkaniowa „Śródmieście” i Spółdzielnia Mieszkaniowa „Metalowiec” na trzecim miejscu – to laureaci nagród jakości w projektach organizowanych w ubiegłym roku przez Fundację Qualitas. Organizacje te należą do elitarnego grona firm, które sukces zbudowały w oparciu o jakość. Do grona najlepszych firm w Polsce, po raz pierwszy, w edycji 2020 dołączyły także: spółka MAEM, Firma Cabana, Wolna Energia, zielona-energia.com, Proteon, CUT STEEL, EKO HARPOON, Poddębickie Centrum Zdrowia, Spółdzielnia Mieszkaniowa „Nadodrze” i Wyroby Węglowe Prestige. Ich droga do Gwiazd Jakości właśnie się rozpoczęła

– Biznes bez jakości to biznes bez wartości – podkreśla mgr **Marcin Kałużny**, Przewodniczący Kapituły Fundacji Qualitas oraz pomysłodawca projektów. – Jako jedni z pierwszych dostrzegliśmy potrzebę pokazywania, jak jakość zmienia: firmy, organizacje, najwyższe kierownictwo, pracowników, dostawców i całe otoczenie. Jak pozytywnie wpływa na zaangażowanie i motywację ludzi, dla których nie ma zadań niewykonalnych. Jak doskonale zbliża członków nawet w rozproszonych zespołach i pomaga im jeszcze lepiej radzić sobie z codziennymi wyzwaniami. Jak buduje codzienne przywiązanie i dumę z miejsca, które ci ludzie tworzą. Jednym słowem: trudno dziś wyobrazić sobie konkurencyjne i odnoszące sukcesy przedsiębiorstwo, które nie opiera się o zasady jakościowe – dodaje. Godła promujące zwycięzców oraz Certyfikaty Jakościowe nadawane przez Kapitułę Fun-

dacji Qualitas to najlepsza gwarancja zadowolenia z produktu czy usługi. To nie tylko okazja do wyróżnienia się na tle konkurencji, ale także szansa na trwałe przywiązanie konsumentów do marki. Często to być albo nie być – zwłaszcza w trudnych, pandemicznych czasach. Pieczęć jakości Quality Mark na opakowaniu produktu czy w folderze reklamowym zwiększa sprzedaż, buduje długofalowe przywiązanie do marki i zwiększa szansę na rozwój. Udział w projektach jakościowych Fundacji Qualitas to dla firm, samorządów czy przedsiębiorstw państwowych wspaniała okazja do zmiany. Kwestionariusz samooceny oparty o model doskonałości Fundacji EFQM mobilizuje i zachęca do przyjrzenia się procesom zachodzącym w organizacji oraz daje impuls do pozytywnej, jakościowej zmiany. Dzięki takiemu podejściu rośnie zadowolenie klientów, a zatem i zyski.

Zdobycie Godła lub Certyfikatu nie jest jednak takie proste.

– Jako jedni z nielicznych, o ile nie jedyjni w Polsce, prowadzimy, rzeczywiście, audyty w oparciu o profesjonalną dokumentację. Pytamy między innymi o stosowane narzędzia jakościowe, szkolenia, proces zapewnienia jakości, kontrole, sytuacje kryzysowe, zaangażowanie załogi i wiele innych – podkreśla przewodniczący Kapituły. – Nie rozdajemy nagród na prawo i lewo, tylko starannie wybieramy potencjalnych laureatów i dokładnie badamy ich działalność. Dzięki temu nasze Godła to gwarancja jakości – mówi.

Projekty jakościowe Fundacji Qualitas są dostępne dla wszystkich. Można się sprawdzić, wysyłając bezpłatnie zgłoszenie na adres: sekretariat@fundacjaqualitas.pl

Martyna Motylska, audytor FQ



V EUROPEJSKI KONGRES JAKOŚCI – LUBLIN 2019



Mgr Marcin Kałużny
Przewodniczący Kapituły, Prezes Zarządu Fundacji Qualitas, pomysłodawca certyfikatu jakości

Serdecznie gratuluję nagrodzonym w projektach jakościowych prowadzonych przez naszą Fundację. Chciałbym szczególnie podkreślić, że laureaci przeszli przez gęste sito selekcji i weryfikacji w postaci między innymi audytu. Aby osiągnąć sukces, musieli zastanowić się nad tym, jaką są organizacją, jakie procesy zachodzą wewnątrz i czy wszystko przebiega prawidłowo. Udział w projekcie to droga, której ukoronowaniem jest nagroda w postaci Godła, ale ważne jest także to, co dzieje się w trakcie. W taki sposób firmy i przedsiębiorstwa mogą się rozwijać i promować, bowiem Godło potwierdza ich jakość.



Dr Joanna Rosak-Szyrocka
Adiunkt, Katedra Inżynierii Produkcji i Bezpieczeństwa, Wydział Zarządzania, Politechnika Częstochowska, Wiceprezes Zarządu Fundacji Qualitas

Aby organizacja mogła odnieść sukces, powinna tworzyć wartość dla klienta. O tym, jak ważne to jest, mówi pierwsza zasada Europejskiego Modelu Doskonałości: „Doskonałe organizacje konsekwentnie tworzą wartość dla klientów poprzez rozumienie, przewidywanie i spełnianie ich potrzeb i oczekiwań oraz wykorzystywanie wszelkich szans pojawiających się w tym zakresie”. Laureaci to firmy dojrzałe oraz świadome jakości. Ubiegają się o Godło, gdyż zależy im na realizacji długofalowej strategii działania. Warto wspomnieć słowa Druckera, który twierdził, że celem przedsiębiorstwa jest „stworzenie klienta”. Drucker ponadto rzekł: „Nie ustalaj swojego produktu, ustal swojego klienta”. Oznacza to, że jeżeli firmy nie są w stanie zapewnić odpowiednich standardów, nie mogą liczyć na pozytywną ocenę odbiorców. Moim zdaniem laureaci to pasjonaci jakości – dla których jakość to profesjonalizm. Odnoszę wrażenie, że laureaci doskonale znają nowe wymagania dotyczące orientacji na klienta zawarte w normie ISO 9001:2015 i tym samym angażują klientów w rozwój wyrobów oraz usług. Potwierdzeniem ich wysiłku w kierunku ciągłego doskonalenia jest feedback w postaci satysfakcji klienta, zwieńczony nagrodą – certyfikatem jakości, który ma wartość unikatową. Oczywiście ciągłe doskonalenie i dbanie o jakość wymaga pracy, bo – jak napisał John Ruskin – „jakość nigdy nie jest dziełem przypadku, zawsze jest wynikiem wysiłku człowieka”.



Dr inż. Wojciech Henrykowski
Członek honorowy Kapituły, Europejski auditor EOQ w zakresie systemów jakości, środowiskowego i BHP, wieloletni Prezes Polskiego Centrum Badań i Certyfikacji SA

Blisko 30-procentowy wzrost ilości zgłoszeń do certyfikatów i konkursów jakościowych organizowanych przez Fundację Qualitas jest niezwykle pozytywnym trendem rynkowym zwłaszcza w dobie pandemii COVID-19. To wielki sukces wynikający z powodzenia, jakim cieszą się projekty Fundacji. Wpływ na ten stan rzeczy ma z pewnością także zaufanie, jakim obdarzają nas zarówno przedsiębiorcy, jak i konsumenci. Daje im to gwarancję poprawności procesu walidacji kandydatów. Ze swojej strony serdecznie gratuluję nagrodzonym i życzę im, aby nadal dbali o jakość, śledzili nowości i byli w awangardzie firm oferujących innowacyjne rozwiązania. Chciałbym podkreślić, że mimo trudnej sytuacji, w jakiej znaleźliśmy się – globalnie – nadal są firmy i przedsiębiorstwa, dla których liczy się jakość. Warto doceniać takie postawy, bo bez jakości niezwykle trudno wyobrazić sobie nawet najprostsze codzienne czynności.



Dr hab. inż. Marek Roszak, Prof. nzw. w PŚ
Prezes Zarządu Klubu Polskie Forum ISO 9000, Pracownik naukowy Politechniki Śląskiej

Udział w konkursach i przyznawanie certyfikatów jakościowych jest ważne dla obu stron rynku – zarówno dla przedsiębiorców, jak i dla klientów. Producenci produkują dla konsumentów, nie dla siebie, i stąd nagrody jakościowe są symbolem potwierdzającym i informującym o tym szczególnym rodzaju dbałości o klientów. Mamy tu także do czynienia z drugą stroną oddziaływania certyfikatu jakościowego – proces starania się organizacji o wyróżnienie pozwala spojrzeć na organizację często przez pryzmat obszarów i procesów zwykle nieanalizowanych. A to ogromna szansa na pozytywną zmianę i dalsze doskonalenie procesów, produktów i usług dla odbiorców. Nagrody jakościowe mają jeszcze jedną ważną rolę do odegrania – kształtują świadomość pro-jakościową wśród konsumentów. Godło Jakości jest transparentnym potwierdzeniem obietnicy składanej przez firmę, a dotyczącej najwyższego poziomu oferowanej przez nią jakości. Dodatkowo istotną wartością dla klientów są wyróżnienia zdobywane przez przedsiębiorstwa rok po roku. Jeżeli widzimy, że dana organizacja co roku pnie się po szczeblach jakości, uczestnicząc w konkursach, to mamy pewność, że podąża drogą jakości, a to znaczy, że oferuje coraz lepsze rozwiązania. Gratuluję nagrodzonym! Jestem zachwycony, że mimo pandemii nadal myślą oni pro-jakościowo.

Do Orła Jakości tylko jeden krok...

Vetrex – kluczowy producent innowacyjnych i energooszczędnych okien PVC oraz drzwi zewnętrznych z segmentu premium – po raz kolejny został uhonorowany EUROPEAN QUALITY CERTIFICATE®. To już diamentowa statuetka otwierająca firmie drogę do ostatniego i najbardziej prestiżowego wyróżnienia – Orła Jakości. Vetrex od lat dba o utrzymanie wysokich standardów jakościowych. Dotyczy to zarówno oferowanych produktów i usług, jak również podnoszenia kwalifikacji zawodowych pracowników

W minionej edycji European Quality Certificate® 2020 Vetrex został doceniony za innowacyjne okno LUM'UP. To produkt, który wyróżnia firmę na tle konkurencji. Jego unikalny profil został wykonany dla Vetrex na wyłączność. LUM'UP charakteryzuje się smukłymi profilami i większą powierzchnią szyby o dużej przezierności, dzięki czemu wpuszcza do pomieszczeń do 27 proc. więcej naturalnego światła. Okno cechuje również minimalistyczny design. Dzięki zastosowaniu zaawansowanych rozwiązań technologicznych możliwe jest wykonanie przeszkleń wielkoformatowych oraz w nietypowej formie. To, co odróżnia ofertę firmy od innych dostępnych na rynku i przekłada się na reno-

mę oraz uznanie klientów, to wysoka jakość wykonania, trwałość, doskonałe parametry techniczne, funkcjonalność i atrakcyjny design. Do produkcji wykorzystywane są sprawdzone i uznane na świecie rozwiązania dostarczane przez renomowanych dostawców, między innymi profile VEKA w najwyższej klasie A, okucia Roto NT i Siegenia, szyby Pilkington IGP. Produkty Vetrex przechodzą specjalistyczne testy i są badane zarówno w laboratorium firmy, jak i w notyfikowanych placówkach badawczych.

Okna i drzwi Vetrex wpisują się w najnowsze, światowe trendy i potrzeby wymagających inwestorów oraz umożliwiają realizację nawet najbardziej wyszukanych projektów architektonicznych. Z myślą o klientach końcowych Vetrex cały czas monitoruje rynek. Informacje dotyczące wszelkich zagadnień związanych z tworzeniem produktów są na bieżąco sprawdzane i analizowane przez specjalnie powołaną w siedzibie firmy komisję. Pozwala to na utrzymanie wysokiej jakości i doskonalenie oferty produktowej.

Vetrex w obliczu pandemii COVID-19

70 proc. produktów kluczowego producenta okien i drzwi trafia na rynek polski, pozostałe sprzedawane są w całej Europie. Zeszłoroczny, wiosenny lockdown, wywołany pandemią COVID-19, skłonił Vetrex, podobnie zresztą jak inne firmy, do przemodelowania dotychczasowego systemu produkcji i dostaw. Blokada przepływu towarów i obawy klientów przed odwiedzeniem salonów sprzedaży przyczyniły się do uruchomienia przez Vetrex zdalnej obsługi zamówień. Możliwe było wykonanie wstępnej kalkulacji online, a nawet



przeprowadzenie przez odbiorców pierwszych pomiarów u siebie na budowie. Następnie partnerzy handlowi Vetrex kontaktowali się z klientami i zapraszali ich do salonów, gdzie miało miejsce spotkanie tylko dwóch osób. Wszystko odbywało się z myślą o bezpieczeństwie klientów przy zachowaniu restrykcyjnych standardów sanitarnych. Nowa usługa przełożyła się na utrzymanie ciągłości produkcji w fabryce. Oprócz tego firma z dużą dbałością podchodzi i podchodzi do kwestii bezpieczeństwa pracowników produkcji, tak aby nie doszło do niepożądanego zarażenia i wiążących się z nią ewentualnych problemów. Wdrożenie odpowiednich procedur pozwoliło utrzymać równowagę pomiędzy rynkiem, produkcją i dostawcami.

Orzeł Jakości dla Vetrex?

Laureaci, którzy zdobyli sześciokrotnie European Quality Certificate®, mogą ubiegać się o tytuł honorowy oraz statuetkę Orła Jakości. Orły Jakości to elitarnie grono przedsiębiorstw, które przez lata udowodniły, że jakość zarządzania ma znaczenie dla sukcesu w biznesie. Wiele wskazuje na to, że Vetrex w gronie Orłów Jakości może znaleźć się jeszcze w tym roku. W ostatnich latach firma przeszła bowiem wszystkie etapy oceny w programie European Quality Certificate® pozytywnie, otrzymując diamentowe wyróżnienie.

Laureaci tytułu honorowego – Orła Jakości – mogą być powoływani do Rady Programowej Fundacji Qualitas, a także do Kapituły European Quality Certificate®.

Marcin Pawlenka



Fundacja Qualitas Lista laureatów 2020



ORZEŁ JAKOŚCI
ACTION SA
DENIOS Sp. z o.o.
DOBROPLAST FABRYKA OKIEN Sp. z o.o.
Elis Textile Service Sp. z o.o.
LEIER POLSKA SA
Przedsiębiorstwo Farmaceutyczne LEK-AM Sp. z o.o.
"MUSZYNIANKA" Sp. z o.o.
SAATBAU POLSKA Sp. z o.o.
SPÓŁDZIELNIA MIESZKANIOWA METALOWIEC
SPÓŁDZIELNIA MIESZKANIOWA „ŚRÓDMIEŚCIE”
DIAMOND
CHEMOFORM POLSKA Sp. z o.o.
FORMEDS Sp. z o.o.
GLOBALPOL Sp. z o.o.
GRUPA PROFBUD Sp. z o.o. Sp.k.
Spółdzielnia Mieszkaniowa „LAZUROWA”
VETREX Sp. z o.o.
ZWOLTEX Sp. z o.o.

GOLD
F.P.U.H JONIEC® Mieczysław Joniec
FOOTBALL MASTERS WOJCIECH MAŁECKI
PPMD KRUSZBET SA
PRONESS Anita Karwacka-Rózga
SILVER
Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa w Elblągu
FUNDACJA ECC
Wyższa Szkoła Ekonomii i Innowacji w Lublinie
Zakład Ubezpieczeń Społecznych
BRONZE
ALTER SA
EL-BOX Sp. z o.o. Sp.k.
Spółdzielnia Mieszkaniowa Lokatorsko-Własnościowa „ENERGETYK”

GODŁO PROMOCYJNE JAKOŚĆ ROKU®
„CABANA” Irena Król
Gmina Koneck
Grupa LUX-MED Sp. z o.o.
Spółdzielnia Mieszkaniowa „HUTNIK”
Spółdzielnia Mieszkaniowa „Nadodrże” w Głogowie
Usługi Ślusarskie – CUT STEEL dr inż. Piotr Siwak
WYROBY WĘGLOWE PRESTIGE JAMRÓZ PAWEŁ
EUROPEAN QUALITY CERTIFICATE®
ECO HARPOON-RECYCLING Sp. z o.o.
MAEM Sp. z o.o.
Podębskie Centrum Zdrowia Sp. z o.o.
PROTEON PHARMACEUTICALS SA
Spółdzielnia Mieszkaniowa w Żorach
Wolna Energia Sp. z o.o.
zielona-energia.com Klimczyk, Fonfara Sp. J.



IKAR JAKOŚCI

Power do działania

Decyzją Kapituły Ogólnopolskiego konkursu na najlepszą pracę dyplomową z zakresu zarządzania nagroda IKAR JAKOŚCI im. Prof. Romualda Kolmana w edycji 2020 trafiła do rąk **mgr inż. Marty Szczepaniak**. Nagrodzona praca nosi tytuł: „Wpływ sposobu przepływu informacji na produktywność systemu wytwarzania w produkcji jednostkowej”, a promotorem była dr inż. Justyna Trojanowska z Wydziału Inżynierii Mechanicznej Politechniki Poznańskiej. Konkurs organizowany jest przez Fundację Qualitas pod patronatem Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego. Fundatorem nagrody głównej jest gliwicka firma Marco sp. z o.o.

Pani Marto, serdeczne gratulacje! Pokonała Pani kandydatów z całej Polski i zdobyła główną nagrodę, która poza honorowym wyróżnieniem zawiera także czek na dwa tysiące złotych oraz staż w firmie Marco. Jak się Pani czuje z tym wyjątkowym wyróżnieniem?

Dziękuję za gratulacje. Bardzo mi miło, że doceniono wkład, jaki włożyłam w pisanie, badania i szukanie rozwiązań. Spędziłam wiele godzin na rozmaitych analizach, rozmowach z pracownikami firmy w tzw. *gemba* (jap. miejsce wykonywania rzeczywistej pracy – przyp. red.). Cieszę się, że Kapituła dostrzegła wartość mojej pracy magisterskiej i że wyróżniła się ona na tle innych zgłoszonych do konkursu.



Jak Pani sądzi: Czy bycie IKAREM JAKOŚCI pomoże w karierze zawodowej?

Zdecydowanie. Wyróżnienie motywuje mnie do działania, rozwijania się i poszerzania horyzontów. Pokazuje, że warto angażować się w działania wykraczające poza standard. To, że ktoś zadał sobie trud i przeczytał moją pracę i jeszcze uznał, że jest wystarczająco dobra, aby zwyciężyć, daje mi ogromny *power* do działania. Zwłaszcza, że staram się pisać nie tylko dla siebie na zasadzie zrobione – oddane – zapomniane, ale po to, aby dać rzeczywistą wartość, rzeczywiste rozwiązania, które mogą być skuteczne i wdrażane z wymiernymi korzyściami. **Jakie zatem korzyści wyniły z Pani pracy?** Moja praca dotyczy analizy przepływu informacji i tego, jak wpływa ona na realizowanie procesów w firmie,

jak ważna jest odpowiednia komunikacja w realizacji zleceń produkcyjnych i jej wpływ na produkt finalny, który otrzymuje klient. Jest to szczególnie ważne, bo – jak się okazuje – często dochodzi do rozbieżności między tym, co powiedzieliśmy, a tym, co chcieliśmy powiedzieć lub spodziewaliśmy się, że będzie zrozumiane, lub – co zaskakujące – że będzie do rozumiane w tle, to znaczy, że nasz rozmówca się domyśli, czego oczekujemy.

Co dokładnie było przedmiotem badania? Zadanie brzmiało: jak skrócić czas realizacji poszczególnych działań w toku produkcji i montażu oraz jak przyspieszyć proces podejmowania decyzji w taki sposób, aby nie powodowały one zatrzymywania działań, bo np. wysłaliśmy maila i już trzeci dzień czekamy na odpowiedź, a produkcja stoi.

Rozwiązania, które Pani zaproponowała, były wdrażane. Z jakim efektem?

Czas realizacji zadań montażowych skrócił się o 11 proc., a podejmowanie decyzji stało się prawie natychmiastowe.

Jakie ma Pani dalsze plany zawodowe? W przyszłości zamierzam połączyć rozwój zawodowy i naukowy, powrócić do pisania artykułów czy brania udziału w projektach, które realizowane są w Politechnice Poznańskiej. **Życzymy powodzenia i dziękujemy za rozmowę.**

Marcin Kałużny



Dr inż. Justyna Trojanowska, promotorka pracy, pracuje na Politechnice Poznańskiej od 2012 r. Specjalizuje się w planowaniu i sterowaniu produkcją. Od lutego 2020 r. pełni funkcję redaktora serii „Lecture Notes in Mechanical Engineering” w wydawnictwie Springer, a od września 2020 r. jest prodziekanem ds. współpracy z gospodarką na Wydziale Inżynierii Mechanicznej.

Serdeczne gratulacje dla Marty. Jestem z niej ogromnie dumna! Marta Szczepaniak w trakcie studiów należała do prowadzonego przez mnie Koła Naukowego PRIME. Dała się poznać jako kreatywna i wyjątkowo samodzielna osoba. Moja rola jako promotora w trakcie pisania pracy magisterskiej ograniczała się w zasadzie do mentoringu. Oczywiście omawialiśmy i przedyskutowaliśmy niektóre z poruszanych kwestii, ale Marta nie wymagała nadmiernego prowadzenia. Jej praca jest wyjątkowa. Sięga bowiem dalej niż standardowe prace magisterskie. Zawiera nie tylko sporo odniesień do literatury, ale także rozwiązuje konkretny, globalny problem, jaki wystąpił w związku z przepływem informacji w firmie, w której odbywała staż. Marta przedstawiła gotowe rozwiązania, z których część wdrożono z sukcesem. I to jest największa wartość tej pracy, bo jedną z najtrudniejszych rzeczy, poza wymyśleniem rozwiązania, jest przekonanie kierownictwa i pracowników do wdrożenia zmiany.

V edycja

ogólnopolskiego konkursu na najlepszą pracę dyplomową z zakresu zarządzania im. Prof. Romualda Kolmana

Ideą konkursu jest promowanie tematyki związanej z jakością oraz propagowanie rozwiązań, które w istotny sposób mogą wpłynąć na działalność organizacji. Konkurs organizowany jest przez Fundację Qualitas Europejskie Centrum Dobrych Praktyk Biznesowych w Katowicach. Kierowany jest do wszystkich absolwentów studiów pierwszego i drugiego stopnia. Realizowany jest na podstawie zgłoszeń konkursowych przesłanych przez promotorów prac licencjackich, inżynierskich oraz magisterskich, obronionych w państwowych i prywatnych uczelniach w Polsce. IKAR JAKOŚCI objęty został patronatem honorowym Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego. Partnerem konkursu i fundatorem nagrody finansowej oraz stażu dla zwycięzcy – Laureata Konkursu jest firma Marco Sp. z o.o. – turkusowa organizacja.

W piątej edycji konkursu Kapituła Konkursu najwyższej oceniła pracę autorstwa Pani mgr Marty Szczepaniak – absolwentki Politechniki Poznańskiej, Wydziału Inżynierii Mechanicznej – pt. „Wpływ sposobu przepływu informacji na produktywność systemu wytwarzania w produkcji jednostkowej”. Promotorem pracy jest Pani dr inż. Justyna Trojanowska.

Do konkursu zgłoszono także pięć następujących prac:

„Wykorzystanie metod i narzędzi jakości do doskonalenia procesów w wybranym przedsiębiorstwie” – praca inżynierska, współautorska: Weroniki Knapik, Joanny Michałowskiej, Małgorzaty Rossa – promotorem pracy jest Pani dr inż. Anna Mazur, Politechnika Poznańska;

„Outsourcing funkcji personalnej w przedsiębiorstwie produkcyjnym” – praca licencjacka, autorstwa Pani Martyny Dusik – promotorem

pracy jest Pan dr Bernard Bińczycki, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie; „Wykorzystanie beaconów w komunikacji marketingowej w świetle opinii społecznej” – praca magisterska, autorstwa Pani Marii Bajak – promotorem pracy jest Pan prof. Jan W. Wiktor, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie; „Projekt doskonalenia funkcjonowania organizacji z wykorzystaniem metod jakościowych na przykładzie Klubu POLSKIE FORUM ISO 9000” – praca inżynierska, autorstwa Pana Kevina Olivera Neelsena – promotorem pracy jest Pan prof. dr hab. inż. Stanisław Tkaczyk, Politechnika Warszawska; „Projekt doskonalenia jakości wybranego procesu w przedsiębiorstwie X” – praca inżynierska, autorstwa Pana Jakuba Zielińskiego – promotorem pracy jest Pani dr inż. Anna Dobrowolska, Politechnika Wrocławska.

W mijającej edycji zakres zgłoszonych do konkursu prac był bardzo interesujący. We wszystkich pracach dominował praktyczny aspekt wykorzystania wyników przeprowadzonych badań i analiz, co stanowiło jedno z ważnych kryteriów oceny prac wśród pozostałych – takich jak oryginalność pracy, poziom merytoryczny pracy, w tym zastosowane metody badawcze, przydatność pracy – jej wyników w aspekcie naukowym, komunikatywność przekazu w prezentowaniu istotności tematu pracy i osiągnięcia celu. Gratulujemy Laureatce i Pani Promotor, a także pozostałym uczestnikom konkursu!

Zapraszamy do udziału w kolejnej edycji konkursu. Szczegółowe informacje dostępne są na stronie internetowej: www.fundacjaqualitas.pl.

Marek Roszak,
Przewodniczący Kapituły Konkursu

Marek Śliboda, Prezes Zarządu Marco Sp. z o.o., Fundator nagrody głównej

W procesie rozwoju i poszerzania świadomości firmy Marco sp. z o.o. i Fundacji MarcoPomaga dostrzegliśmy, że największy potencjał drzemie w edukowaniu i wspieraniu rozwoju wiedzy i umiejętności dzieci i dorosłych. To właśnie ten kierunek chcemy objąć na najbliższe lata. Dlatego cieszymy się, że możemy być częścią projektu Ikar Jakości. Inwestowanie w talenty, pasję i naukę zawsze będzie miało pozytywny skutek, a wartość dodana generowana przy okazji każdorazowo nas zaskakuje. Szczególnie w dzisiejszym świecie tworzenie i pielęgnowanie relacji międzyludzkich ma ogromne znaczenie, dlatego cieszymy się, że możemy dołożyć cegiełkę do inicjatywy, która daje szansę na tworzenie między innymi takich relacji. Mamy głęboką nadzieję, że nasze wsparcie, zarówno finansowe jak i merytoryczne, będzie miało realny wpływ na pozytywną zmianę naszego otoczenia.

Patronat honorowy

Ministerstwo Nauki
i Szkolnictwa Wyższego

Organizator

Fundacja
Qualitas

Partner

Marco®
Making things unique

30 lat ACTION®

Na drodze do turkus



O turkusowych organizacjach mówi się bardzo wiele w aspekcie zarządzania przez jakość. Jedni je chwala za to, że dają wiele swobody i niezależności. Inni za to samo krytykują. O tym, co daje firmie ACTION SA dążenie do turkus, rozmawiamy z Wiceprezesem Zarządu ACTION SA, **Sławomirem Harazinem**

Na wstępie bardzo gratuluję pomyślnego zakończenia restrukturyzacji. Jeśli dobrze pamiętam, zdecydowaliście się na to rozwiązanie ponad cztery lata temu. Oplacało się?

Tak i to w 100 proc. Teraz jesteśmy firmą bez obciążeń, bardziej dynamiczną i do tego opartą na solidnych podstawach. W tym kontekście restrukturyzacja i zmuszenie nas do pracy u podstaw w specyficznych realiach i przy okrojonych możliwościach było najlepszym, co mogło nas spotkać. Wyszliśmy z tego zawirowania silniejsi, kreatywniejsi i lepsi.

Misja:
Zapewniamy dostęp do takich produktów i usług, które pomagają nam i naszym partnerom rozwijać biznes.

Co ma Pan dokładnie na myśli?

Nasz biznes dystrybucyjny oparty jest obecnie o dobre, partnerskie relacje. Decydujemy się na współpracę kiedy chcemy, a nie kiedy musimy, bo obligują nas do tego podpisane kontrakty dystrybucyjne i zamrożony kapitał, co miało miejsce wcześniej, czyli przed restrukturyzacją. Nasza zmiana pociągnęła głębsze przeobrażenie w całym segmencie dystrybucji. Rynek zauważa, że zmiana, jaka stała się naszym udziałem, pokazuje kierunek rozwoju na przyszłość. Wprowadzamy daleko idące zmiany jakościowe, dostarczając nie tylko produkt, ale kompleksowe i komplementarne rozwiązanie dla naszych partnerów.

Jak to wygląda w praktyce? Czytelnicy naszego magazynu to przedsiębiorcy, którzy często szukają nowych pomysłów na rozwój. Myślę, że przełożenie strategii na działania byłoby dla nich cenną wskazówką.

Pewnie, już tłumaczę. W praktyce oznacza to poszerzenie o usługi naszego podstawowego biznesu. Skoro oferujemy naszym partnerom urządzenia sieciowe i smart home, które są zasilane energią, to w holistycznym podejściu do tematu pokazujemy partnerom, że idealnym dopełnieniem tych rozwiązań jest montaż fotowoltaiki. Przy rosnących kosztach za tradycyjny prąd, OZE jest dobrą alternatywą. Spełnia również coraz to bardziej wyśrubowane wymagania środowiskowe. Intensywnie więc pracujemy z naszymi biznesowymi klientami nad takim właśnie kierunkiem rozwoju. Dlatego organizujemy dla naszych partnerów setki webinarów, które gromadzą jednorazowo nawet po kilkaset osób. Są to podstawowe i zaawansowane szkolenia przede wszystkim z takich obszarów, jak instalacje elektryczne, sieci, serwery i fotowoltaika. Poza tym mamy w swojej ofercie pełne wsparcie projektowe i serwis, więc partnerzy zyskują u nas wsparcie od A do Z.

To bardzo dojrzałe i jakościowe podejście do biznesu. Jak mniemam, nie tylko lekcja wyniesiona z restrukturyzacji, ale też odpowiedź na działanie na coraz bardziej wymagającym rynku.

Ma Pan rację, ale nie wyobrażam sobie tego inaczej. Robimy to, gdyż widzimy, w jakim kierunku idzie światowy biznes w naszym segmencie. Dzięki silnym, dobrze prosperującym partnerom my też stajemy się coraz mocniejsi. Sytuacja win-win w praktyce. Konkurencja dostrzega również naszą pozycję eksportową – rośniemy w Polsce, ale i w Europie, gdzie mamy wielu rozproszonych klientów stacjonarnych i internetowych, z którymi na co dzień pracujemy – co warto podkreślić – w całkowicie zautomatyzowany sposób. Niesie to ze sobą lepszą jakość pracy, szerszy zakres produktowy dystrybucji i, co za tym idzie, ułatwia uzyskanie wyższej marży. Wielu producentów dostrzega, że ACTION nie walczy ceną, a skoro tak – to



nie wyniszcza rynku, jest dobrym partnerem, z którym warto robić biznes.

Wyszła nam z tego prawdziwa historia sukcesu.

Tak, podręcznikowy przykład tego, jak zarządzanie kryzysowe w restrukturyzacji przekuć w sukces. Dlatego jestem dumny z tego, co zrobiliśmy i osiągnęliśmy jako organizacja zatrudniająca ponad 500 osób. Dumny z zespołu, z jakim przeszliśmy przez zmiany – i z firmy, która znowu jest miejscem pełnym możliwości.

Kto dał impuls do zmian i nadał kierunek rozwoju?

Bezpośredni sygnał wyszedł od zarządu, czyli od Piotra Bielińskiego, założyciela i prezesa ACTION, oraz ode mnie jako członka zarządu. Osiągnęliśmy trwałą zmianę dzięki połączeniu sztywnych ram wynikających z przepisów prawa restrukturyzacyjnego oraz wyzwolonej, nowej energii i kreatywności zespołu. Szczerze powiem, że nie jestem pewien, czy bez perturbacji i zawirowań sanacyjnych dotarlibyśmy do tego miejsca, gdzie dzisiaj jesteśmy. Oczywiście po-

mogło nasze wieloletnie doświadczenie, jakie jako zespół i firma z 30-letnim stażem zdobyliśmy w branży.

Czyli? Jakie cechy najbardziej przydają się w takich trudnych momentach zarządzania?

Przez lata nauczyliśmy się wyczuwać potrzeby rynkowe, dostrzegać szanse, a nie ograniczenia, kreować i być innowacyjnym. Pomógł też sport. W firmie zarząd, jak i wiele innych osób, regularnie trenuje. W krytycznych momentach sport bardzo pomaga. Wyzwała ducha walki, daje siłę i wiarę w sukces. Niby proste sprawy, a tak po-

ale i dla całego rynku były nadzwyczaj optymistyczne. Wskaźniki pięły się do góry, wartości dynamicznie rosły i nikt się nie zastanawiał, dokąd wiedzie droga, na której jesteśmy, aż nagle się skończyła i to w szczerym polu. Wówczas trzeba było nie tylko wysłać impuls do zmiany i przestawić organizację na nowe tory, ale także zadbać o załogę i utrzymać integralność zespołu. Mogę dziś z pełną odpowiedzialnością powiedzieć, że w ACTION SA zostali ludzie, którzy kochają firmę i to, co tu robią, a swoje nastawienie zaszczepiają w nowych osobach. Natomiast największą wartością spółki są możliwości. Tu nie ma sztywnych ram ani wypełniania niepotrzebnych tabel w excelu. Jeżeli masz pomysł, wierzysz w niego, policzyłeś wszystko, to możesz go realizować z pełnym wsparciem zarządu. Takie podejście inspiruje i stymuluje kreatywność, kształtuje zaufanie i odpowiedzialność, a także pokazuje, że ograniczenia istnieją tylko w głowach i umysłach.

Czyli ACTION pozwala na kreatywne działania zespołów i wierzy, że ich członkowie będą podejmowali dobre i właściwe decyzje, bo wiedzą co robią? Dokładnie tak. Nasza przemiana biznesu była możliwa właśnie dzięki takiemu podejściu do zarządzania.

Brzmi to jak pochwała turkusowego zarządzania w praktyce.

Choć trudno o ACTION powiedzieć, że spełnia wszystkie założenia turkusowej organizacji, to powiem jedno – jesteśmy na dobrej drodze do turkus. Dlatego wręcz oczekujemy otwartości i zaangażowania, bo wierzymy, że swoboda decyzji wyzwala kreatywność, a to daje jakość i pomaga ludziom czerpać radość z tego, co robią. W dzisiejszych czasach te dwa aspekty, czyli jakość i satysfakcja, idą w parze i pozwalają się pozytywnie wyróżnić na tle konkurencji.

Podstawą działalności **ACTION SA** jest szeroko pojęta dystrybucja. Początkowo była to dystrybucja sprzętu IT, później do oferty łączyły produkty z segmentów RTV, AGD i GSM. Przez wiele lat spółka dynamicznie rosła, stając się jednym z największych graczy w swojej branży. W 2006 r., by pozyskać finansowanie na dalszy rozwój, zadebiutowała na Gieldzie Papierów Wartościowych w Warszawie, a jej debiut „Gazeta Giełdy Parkiet” uznała za najlepszy w ówczesnym roku. W latach 2016–2020 spółka przechodziła proces restrukturyzacji w oparciu o parasol ochronny w postaci sanacji. W grudniu 2020 r. ACTION otrzymała prawomocne zatwierdzenie układu z wierzycielami, co zakończyło 4-letni proces zmian. Dziś ACTION to o wiele więcej niż dystrybutor IT. Podążając za światowymi trendami na rynku dystrybucji, spółka zmienia strategię i ewoluuje w potężną grupę handlową, której biznes opiera się na trzech filarach: produktach konsumenckich, dystrybucji z wartością dodaną oraz silnych markach własnych. W segmencie konsumenckim ACTION skupia się na dostarczeniu do wszystkich swoich kanałów sprzedaży produktów konsumenckich w najlepszych cenach. Segment dystrybucji z wartością dodaną dotyczy współpracy z resellerami i integratorami. Realizowany jest przez strukturę Action Business Center, w ramach której prowadzone są liczne warsztaty i szkolenia. Trzeci filar to sprzedaż produktów sygnowanych markami własnymi ACTION: Activejet, Actis oraz Actina, które mają bardzo mocną pozycję na rynku polskim w swoich segmentach.

Wizja:
Stać się wspólnie z partnerami ważnym ogniwem handlu na świecie.

To miły prezent na 30-lecie ACTION.

Tak, ale wyniki finansowe to nie wszystko. Owszem, musimy ich pilnować, bo cały czas spłacamy układ, ale liczy się nowa energia i projekty w ACTION, które każdego dnia realizujemy już w zoptymalizowanej dzięki sanacji strukturze.

Rozumiem, że teraz to jest dla Was najważniejsze? Dopytuję, ponieważ chciałbym jednak zapytać Pana, czego życzyć Waszej organizacji w tym jubileuszowym roku.

Zdrowia, siły i szczęścia. Żeby to zawsze nam towarzyszyło. I turkus, jeśli nawet nie takiego typowego z książek do zarządzania, to takiego, jaki jest w naszej organizacji obecnie i codziennie ułatwia nam pracę.

Tego więc życzę Zarządowi ACTION i całej organizacji. Niech turkus nie będzie dla Was celem, tylko inspiracją do biznesu. Serdecznie dziękuję za rozmowę.

Ja również dziękuję.

Marcin Kałużny

RATUNKU!

KOLEJNE SPOTKANIE FIRMOWE!

Czyli o spotkaniach w firmach w czasach pandemii i o tym, czy da się ją okiełznać

Spotkania firmowe i zespołowe są potrzebne. Szczególnie w czasach, gdy nie możemy podtrzymywać więzi podczas kontaktów offline, a ludzie tych więzi potrzebują. Jednak menedżerowie, z którymi pracuję, w ostatnich miesiącach odczuwają duży dysonans. Z jednej strony spotkań chcą (i wiedzą, że ich ludzie tego potrzebują), zaś z drugiej są na nie wściekli

Skąd taki rozdźwięk i czy można coś zrobić, żeby spotkania całkiem nam nie obrzydły? Zapraszam do lektury, w której podzielę się dwoma głównymi grzechami spotkań online oraz zebranymi i wypracowanymi podczas szkoleń dobrymi praktykami na efektywne spotkania.

DWA GŁÓWNE PROBLEMY SPOTKAŃ ONLINE W CZASACH PANDEMII

Oto dwie główne negatywne uwagi dotyczące spotkań w czasach pandemii, które słyszę podczas szkoleń i na których chcę się dziś skupić:

1. SPOTKANIOZA, SPOTKANIOMANIA – to określenia, które słyszę ostatnio bardzo często. Spotkania stały się lekiem na całe zło. Wydaje się, że zniknęły gdzieś maile, telefony czy dokumenty udostępnione. Najlepszym sposobem na załatwienie każdego, nawet najmniejszego tematu, jest wrzucenie spotkania w kalendarz. Najlepiej DW do wszystkich. A przecież praca sama się nie robi. To oczywiste stwierdzenie, o którym mam wrażenie, że w obecnych czasach czasem zapominamy. Skąd to wiem? Choćby od menedżerów, którzy mówią, że czasami mają zaplanowane spotkania na 6-8 godzin dziennie... I niekoniecznie jedno w danym terminie. A dobre praktyki komunikacji wprost wskazują, że najwięcej czasu w ciągu dnia powinniśmy zaplanować na pracę (tzw. deep work).
2. CZAS I REZULTAT SĄ RZECZĄ WZGLĘDNĄ – to kolejny problem, na który zwracają uwagę menedżerowie i pracownicy. Z jednej strony spotkania notorycznie się przedłużają (a nawet planowane są zbyt długie), zaś z drugiej – ich przebieg pozostawia dużo do życzenia. Tematy potra-

fią się rozjechać, wątki nie zawsze są domykane, uczestnicy wychodzą bardziej z pulą nowych informacji niż z jasną wizją, co i jak ich dotyczy lub listą działań do podjęcia; dodatkowo czasem mają poczucie, że uczestniczą w czymś, co realnie ich nie dotyczy. I tak, to nie jest plaga pandemii, już wcześniej takie problemy się pojawiały. Jednak w obecnych czasach – szczególnie w połączeniu z poprzednim problemem – konsekwencje nieefektywnych spotkań są po prostu gorsze, a frustracja ludzi większa.

SPOTKANIA TYLKO, GDY SĄ NIEZBĘDNE, CZYLI O TYM, ŻE NADAL ISTNIEJĄ RÓŻNE KANAŁY KOMUNIKACJI

- Wpisuj w kalendarz czas na „deep work” i korzystaj ze statusów na komunikatorach. Czas na pracę zarezerwowany w kalendarzu pomoże innym zaplanować spotkania, uwzględniając dostępność Uczestników. Dodatkowo warto uzgodnić ze współpracownikami wspólny sposób komunikowania swojej zajętości (np. „nieodstępny”, „tylko w kryzysie”, „zapraszam do rozmowy”, „dostępny”).
- Ustalcie ze współpracownikami, w jakich sytuacjach z jakich narzędzi komunikacji asynchronicznej będziecie korzystać (komunikatory, czaty, maile, dokumenty udostępnione czy wirtualne przestrzenie robocze do współpracy wizualnej – np. Mural, Miro, Jamboard; narzędzia do zarządzania zadaniami – np. Trello, MS Planner, Jira i inne wspierające współpracę i spotkania online).
- Uzgodnijcie wspólnie, w jakich sytuacjach niezbędna jest szybka lub dłuższa rozmowa telefoniczna i czy potrzebujecie w jakiś sposób komunikować sobie taki „S.O.S.”.



wa telefoniczna i czy potrzebujecie w jakiś sposób komunikować sobie taki „S.O.S.”.

- Określcie, w jakich sytuacjach faktycznie musicie stosować spotkania online lub nawet offline (zarówno grupowe, zespołowe, jak i one-to-one). Powinno ich być tylko tyle, ile jest niezbędne, ponieważ spotkania odciągają od bieżących zadań (a jeśli nie, to tym gorzej dla ich efektywności, bo to oznacza, że ludzie w nich uczestniczą tylko „przy okazji”). A jednocześnie aż tyle, żeby zaadresować kluczowe sytuacje, w jakich są potrzebne.

Kiedy spotkania są niezbędne?

- Gdy dotyczą budowania tożsamości firmy lub zespołu – aktualnej sytuacji, wyzwania, podjętych w związku z sytuacją działań, planów, sukcesów.
- Gdy dotyczą sytuacji trudnej, w której rozmowa twarzą w twarz jest niezbędna (rozmowy oceniające, korygujące, motywujące czy wspierające z pracownikami, grupowe rozwiązywanie problemów i poszukiwanie usprawnień – choć tu czas poświęcony na spotkania można optymalizować).
- Gdy sprawy nie udało się rozwiązać wcześniej w ramach komunikacji asynchronicznej.

Powyższe zasady zadziałają oczywiście tylko wtedy, gdy (1) zostaną wspólnie uzgodnione (na poziomie zespołu lub – idealnie by było – organizacji) i (2) będziecie je wzajemnie szanować (uwaga, uwaga – dotyczy to także, a nawet przede wszystkim, wyższej kadry menedżerskiej).

RÓB TO Z GŁOWĄ, CZYLI DOBRE PRAKTYKI PRZED, W TRAKCIE I PO SPOTKANIU

Jak prowadzić efektywne spotkania? Spotkania, które się nie rozjeżdżają czasowo i mają sens dla Uczestników? Spotkania, któ-

re w optymalnym czasie pozwalają nam osiągnąć postawione przed nimi cele, a jednocześnie zaangażują? Poniżej przedstawiam kilka dobrych praktyk z całej puli, którą wypracowaliśmy z Uczestnikami podczas szkoleń.

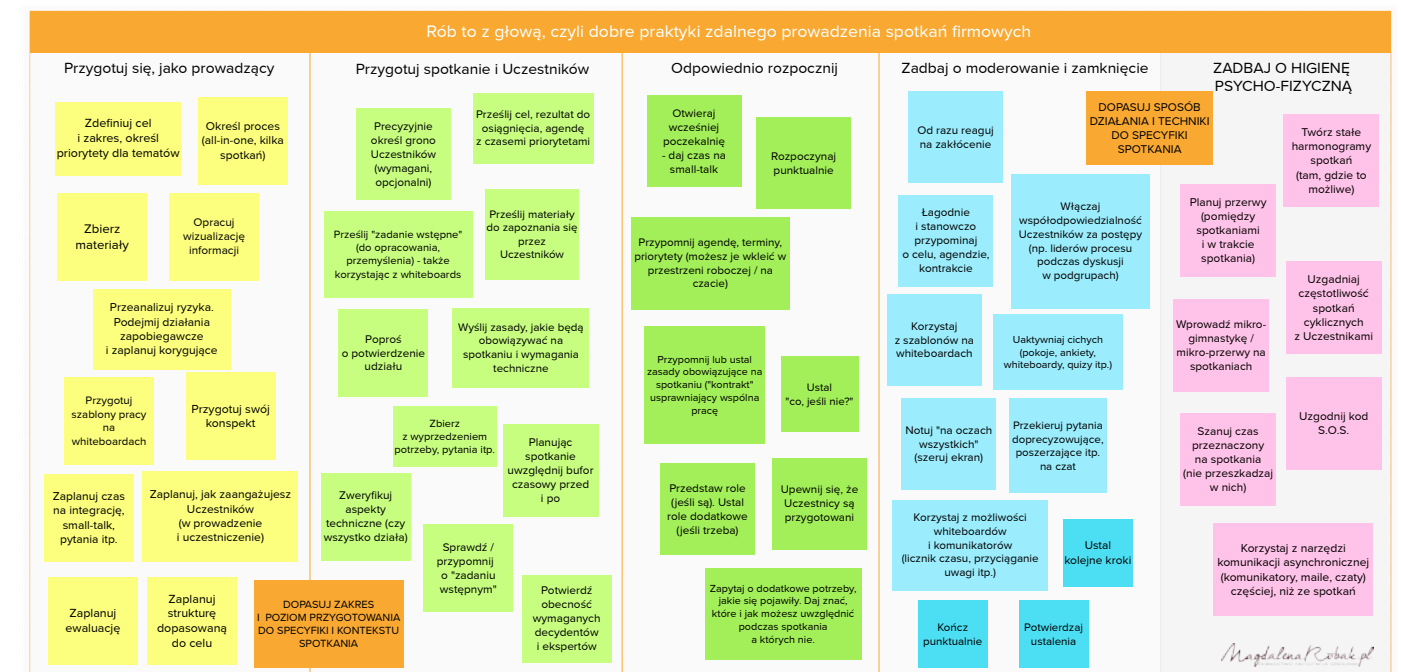
Co przed spotkaniem, czyli lepiej zapobiegać niż leczyć

- Dobrze przygotuj się do spotkania jako prowadzący.
 - Precyzyjnie zdefiniuj cel i zakres spotkania. Zastanów się, czy temat jest na jedno spotkanie, czy na kilka spotkań (np. z czasem na przemyślenie pomiędzy spotkaniami).
 - Określ priorytety (z czym absolutnie musicie wyjść ze spotkania, a co ewentualnie można przesunąć na inny termin).
 - Zbierz i odpowiednio opracuj niezbędne materiały.
 - Opracuj wizualizację informacji, o których będziesz mówić.
 - Przygotuj szablony na wirtualnych przestrzeniach roboczych, jeśli chcesz z nich korzystać.
 - Zastanów się, co (lub kto) może Ci przeszkodzić w efektywnym przebiegu spotkania i wprowadź działania zapobiegawcze (np. jak minimalnym nakładem sił wprowadzić w spotkanie osoby, które się spóźnią, czy jak poradzić so-

bie z dygresjami lub jak włączyć nieaktywnych czy zarządzić zbyt aktywnymi).

- Planując agendę spotkania, uwzględnij czas na pytania, ew. zakłócenia, podsumowanie.
- Jeśli dodatkowym celem spotkania jest integracja i budowanie relacji pomiędzy uczestnikami – zaplanuj na to czas i miej pomysł, jak to zrobić.
- Zastanów się, czy potrzebujesz kogoś do współprowadzenia spotkania (np. śledzenia czatu, robienia wspólnych zapisów itp.).
- Włączaj Uczestników w prowadzenie spotkania (np. poszczególnych tematów) i pomagaj w razie potrzeby przygotować się.
- Zaplanuj ewaluację spotkania – doskonałe Wasze dobre praktyki w tym zakresie, pytając (choćby mini ankietą na koniec) o to, co sprzyjało temu, żeby spotkanie było efektywne i jakie Uczestnicy mają sugestie doskonalące.
- Nie organizuj spotkań ad hoc. Planuj je z odpowiednim wyprzedzeniem, weryfikując kalendarze osób, które mają w nich uczestniczyć. Korzystaj z asystenta planowania. W razie potrzeby – dodatkowo uzgadniaj terminy z uczestnikami.

- Dopasuj strukturę spotkania do jego celu. Nie próbuj załatwić wszystkich tematów jednym spotkaniem. Możliwość koncentracji i nasza percepcja mają swoje ograniczenia. Lepiej czasem zrobić dwa krótsze spotkania z czasem na pomyślenie pomiędzy lub część informacji przenieść do narzędzi komunikacji asynchronicznej, niż trzymać ludzi przez 3 godziny, z których nic nie zapamiętają. Oddziel od siebie spotkania informacyjne, decyzyjne i usprawniające (mózg skupiony na jednym typie zadania naraz będzie bardziej wydajny).
- Precyzyjnie określ grono Uczestników. Zadbaj, by na spotkaniu byli niezbędni decydenci lub eksperci, których potrzebujesz. Oznacz osoby, których udział jest wymagany, i te, których udział jest opcjonalny (to pomaga świadomie zarządzać swoim czasem).
- Zadbaj o kompletne zaproszenie na spotkanie:
 - Prześlij cel spotkania, rezultat, jaki ma być osiągnięty.
 - Pokaż agendę z godziną, o której omawiany będzie każdy temat. Dzięki temu osoby, które powinny być obecne tylko na konkretnym temacie, wiedzą, kiedy wejść na spotkanie i nie muszą 45 minut czekać na swoje przystawki „5 minut”.



Zajrzyj na stronę w celu pobrania tabeli na swoje urządzenie: https://magdalenarobak.pl/images/Merytoryka/2021_MRobak_Efektywne_spotkania_art.pdf

- Określ priorytety dla poszczególnych tematów. To pomoże skupić uwagę na kluczowych kwestiach.
- Załącz materiały, z którymi powinni zapoznać się wcześniej Uczestnicy.
- Napisz uczestnikom, jak powinni przygotować się do spotkania (daj „pracę domową”, np. kwestię do przemyślenia, informację do przygotowania, wątpliwości i pytania do materiałów itp.).
- Dołącz zasady, jakie będą obowiązywać na spotkaniu (np. włączone kamery, przybycie kilka minut wcześniej).
- Proś o potwierdzenie obecności na spotkaniu.
- Chcesz ograniczyć spóźnienia? Nie planuj spotkań w kalendarzach „na styk” – uwzględnij bufor czasowy przed i po.
- W zależności od specyfiki spotkania – dołącz do zaproszenia link do przygotowanej wcześniej przestrzeni roboczej, żeby Uczestnicy mogli wpisywać wyniki swoich przemyśleń z wyprzedzeniem. Dzięki temu będzie można bardziej efektywnie wykorzystać czas spotkania (nie zaczynać „od zera”).
- Jeśli czujesz, że to niezbędne – dzień przed wyślij jeszcze raz przypomnienie

Zanim zaczniesz mówić o meritum, czyli jak rozpocząć spotkanie

- Otwórz wcześniej poczekalnię, żeby uczestnicy mieli przestrzeń na small-talk przed spotkaniem.
- Rozpoczynaj o czasie. Każde przesunięcie daje psychologiczne przyzwolenie na wejście na kolejne spotkanie później („przećcież i tak poczekałam”). Jeśli ktoś się spóźni – nie powtarzaj wszystkiego od początku, ale miej przygotowany sposób (nie angażujący innych Uczestników i Ciebie) na wprowadzenie go w temat.
- Przypomnij agendę i terminy, priorytety oraz rezultaty do wypracowania (jeśli są). Przypomnij role na spotkaniu (Twoja jako moderatora, ew. Twojego pomocnika). Ustal dodatkowe role, jeśli są potrzebne (np. time keepera, pomocnika technicznego).
- Upewnij się, że uczestnicy są przygotowani merytorycznie do spotkania (na wszelki wypadek miej przygotowany łatwy dostęp do skrótu najważniejszych informacji).

- Przypomnij lub ustal zasady udziału w spotkaniu (np. pytania na czacie – odpowiadaemy na koniec lub po spotkaniu; włączone kamery; nieprzerwanie wypowiedzi, wątki dodatkowe na czacie lub na przestrzeni roboczej; kiedy masz prawo wyłączyć mikrofony uczestnikom).
- Uzgodnij „Co, jeśli nie?” – jakie działania podejmiecie, jeśli w ustalonym terminie nie zrealizujecie agendy lub nie wypracujecie rezultatu.

Kilka sposobów na moderowanie przebiegu spotkania

- Gdy pojawia się zakłócenie – reaguj na nie. Przypominaj o zasadach, czasie, celu. Możesz np. zapytać, czy temat jest na tyle ważny, żeby zmienić agendę spotkania.
- Korzystaj z przygotowanych szablonów do pracy online (dokumentów udostępnionych), udostępnianych na ekranie wszystkim Uczestnikom.
- Jeśli umiecie już pracować w wirtualnych przestrzeniach roboczych – zapraszaj Uczestników do robienia własnoręcznie notatek, korzystaj z możliwości wizualizacji (whiteboards, przestrzenie robocze).
- Pamiętaj o możliwości pracy w grupach (pokojach wirtualnych) przy wypracowywaniu pomysłów, refleksji, wniosków. Wtedy łatwiej jest kontrolować czas.
- Korzystaj z zegarka na ekranie (niektóre przestrzenie robocze dają taką możliwość i sygnalizują, kiedy czas się zakończył).
- Uaktywniaj cichych (pracami grupowymi, pracami w przestrzeniach roboczych, ankietami / quizami – w zależności od zakresu spotkania).

Zadbaj o domknięcie, czyli działania na zakończenie i po spotkaniu

- Kończ zawsze o czasie.
- Upewnij się, co zostało omówione. Potwierdź dokonane ustalenia.
- Ustal kolejne kroki (przesłanie podsumowania i Q&A, action plan po spotkaniu – najlepiej notowany na bieżąco w narzędziu do wirtualnego zarządzania zadaniami – dzięki temu łatwiej będzie później zaopiekować się nimi).

To oczywiście nie wszystkie zasady, ale mam nadzieję, że Cię zainspirują. Pamiętaj, że w zespole, firmie warto jest wypracować wspólne standardy i rytuały, dzięki którym wszyscy będziecie wiedzieć nie tylko, jak organizować i pro-

wadzić spotkania online, ale także jak w nich uczestniczyć, by było efektywne.

DODATEK: HIGIENA SPOTKAŃ ONLINE

I jeszcze kilka dobrych praktyk na zakończenie, które pomogą nam nie zwariować:

- Planuj przerwy między spotkaniami. Kiedyś mogliśmy choć przejść z sali do sali. Teraz spotkania wrzucamy do kalendarza ciurkiem, nie dając sobie i innym „buforów” na wstanie z krzesła czy podstawowe czynności (zadbanie o picie czy jedzenie).
- Wprowadź na spotkaniach mini gimnastykę. Jeśli spotkanie trwa dłużej niż 30 minut – zaproponuj Uczestnikom jakieś drobne ćwiczenie na rozruch. Może to być siad narciarski, pajacyki, skręty tułowia lub ćwiczenie dla oczu.
- Tam, gdzie jest to możliwe, opracuj stały harmonogram spotkań. Niech współpracownicy wiedzą, że w każdy wtorek od 9:00 do 9:30 omawiacie temat X. To daje poczucie przewidywalności i bezpieczeństwa, i pomaga im w planowaniu własnej pracy.
- Weryfikuj częstotliwość cyklicznych spotkań z ich Uczestnikami. W niektórych zespołach pracownicy nie potrzebują spotkań co tydzień, a w niektórych chcą mieć zaplanowane codzienne krótkie odprawy. Uzgodnij, jak będzie najlepiej w Waszej sytuacji. A jeśli boisz się, że coś Wam umknie – ustal narzędzie komunikacji asynchronicznej i sposób korzystania z niego.
- Szanuj czas zaplanowany na spotkania. Nie wywołuj z nich Uczestników „tylko na chwileczkę”, „bo jesteś niezbędny”, „bo musimy to zrobić tu i teraz”. To z jednej strony destabilizuje spotkanie dla innych osób (nie wspominam nawet o prowadzącym), a z drugiej wprowadza chaos osobie, którą wywołujesz. Rozumiem, że są sytuacje pilne i ważne... Jednak zanim przzerwiesz komuś udział w spotkaniu, zadaj sobie, proszę, dwa pytania: (1) Czy Twoja sprawa faktycznie jest tak kryzysowa, że nie może poczekać 15 czy 30 minut (na przykład do przerwy)? (2) Czy nie możesz tego tematu rozwiązać korzystając z uzgodnionych narzędzi komunikacji asynchronicznej?

Jeśli potrzebujesz wsparcia w zakresie nauki organizowania i prowadzenia efektywnych spotkań online – zapraszam do kontaktu!

*Magdalena Robak
napisz@magdalenarobak.pl*

Nowy Model Doskonałości

Z okazji opublikowania polskiego tłumaczenia Nowego Modelu EFQM rozmawiamy z **dr. hab. prof. UE Arkadiuszem Wierzbicem** oraz **dr. Joanną Martusewicz** z Fundacji Rozwoju Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

Fundacja Rozwoju UE jest oficjalnym partnerem EFQM w Polsce. Jak doszło do nawiązania współpracy?

Arkadiusz Wierzbic: Zauważyliśmy, że w polskich realiach biznesowych brakuje narzędzi doskonalenia dla organizacji, które mają już certyfikowane systemy zarządzania i poszukują czegoś więcej na poziomie strategicznym. Model EFQM wypełnia tę lukę. Chcieliśmy dać organizacjom możliwość skorzystania z wiedzy i współpracy w skali międzynarodowej. Świetnym przykładem skutecznego wykorzystania modelu jest MPWIK z Wrocławia. Przedsiębiorstwo to w ciągu kilku lat przeobraziło się z przeciętnej zarządzanej spółki miejskiej w lidera swojej branży w skali europejskiej.

Czyli model działa. A jak doszło do jego powstania?

AW: Pod koniec lat 80., analizując sukces firm japońskich, ówczesny szef Komisji Europejskiej zainicjował swoje „pospolite ruszenie” wśród największych firm europejskich w celu wypracowania własnego modelu, który zwiększy konkurencyjność firm z UE na rynkach międzynarodowych. I tak oto powstał model doskonałości EFQM. Jego najważniejszą zaletą jest globalna społeczność ekspertów, którzy dzielą się wiedzą i pomagają organizacjom w doskonaleniu.

Jakie są zatem założenia modelu? Do jakich zadań można go wykorzystywać? Gdzie w organizacji przydaje się najbardziej?

AW: Model pomaga zarządzać organizacjami zarówno na poziomie strategicznym, jak i operacyjnym, a także angażować ludzi w realizację celów. Ale przede wszystkim daje unikalną możliwość spojrzenia na przedsiębiorstwo i jego cele w ujęciu holistycznym, obejmującym wszystkie aspekty funkcjonowania firmy oraz jej interesariuszy.

Joanna Martusewicz: Drogę doskonalenia można porównać do wspinania się. To dość długi proces, który służy do tego, abyśmy byli coraz lepsi. Stosujące go organizacje są z tej drogi dumne, zdobywając kolejne wyróżnienia w ocenach EFQM.

Który ze światowych gigantów stosuje ten model?

JM: Wielu. Ostatnio do BMW, Robert Bosch, Siemens czy Grundfos dołączył HUAWEI. Model jest dostrzegany i stosowany także poza Europą, co świadczy o jego globalnym sukcesie. W Polsce warto wspomnieć o Mando Corp., SeoyonE-HWA, Objectivity czy Urzędzie Miasta Dzierżoniów.

Niedawno Fundacja EFQM ogłosiła nowy model doskonałości biznesowej. W tym roku doczekaliśmy się polskiego tłumaczenia. Jakie zmiany zaszyły w modelu i gdzie będzie dostępny?

AW: Ogłoszona pod koniec 2019 roku nowa wersja ma być narzędziem pomagającym liderom zmieniać swoje organizacje i budować środowisko sprzyjające osiąganiu sukcesów w dynamicznie zmieniającym się otoczeniu. Nie mówimy już tylko o narzędziu do oceny organizacji, a o nowej filozofii działania. **JM:** Model składa się z trzech podstawowych obszarów, które odpowiadają na pytania: dlaczego organizacja istnieje, jak działa i co osiąga. Tematy te są zgrupowane w obszarach poszcze-

gólnych kryteriów. Są to *Kierunek* – obejmujący cel, wizję, strategię oraz kulturę organizacyjną i przywództwo; *Wykonanie* – obejmujące angażowanie interesariuszy, tworzenie trwałej wartości oraz zarządzanie bieżącą działalnością; *Rezultaty* – obejmujące postrzeganie organizacji przez interesariuszy oraz wyniki operacyjne i strategiczne. Model stawia na budowanie kultury sukcesu – to podstawa do motywowania pracowników, którzy są traktowani jako ważna grupa interesariuszy, bez której nie osiągniemy celów.

AW: Model w polskiej wersji językowej będzie dostępny w opcji pełnej i skróconej. Wersja skrócona będzie dostępna bez opłat. Obie wersje będą dostępne na stronach Fundacji EFQM. **Jak wdrażać model? Jakie są etapy procesu?** **JM:** Modelu nie można wdrożyć ani certyfikować. Model można za to stosować. Zacząć należy od jego

poznania, następnie trzeba przeszkolić pracowników, którzy będą rozumieli założenia modelu. Następnie trzeba dokonać samooceny organizacji na podstawie, której określamy obszary do dalszego doskonalenia. Pomocą służy cała społeczność EFQM, w tym Fundacja Rozwoju Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu. Zapraszamy chętnych do kontaktu.

Dziękuję za rozmowę.

Marcin Kałuźny



Fundacja Rozwoju Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu (fundacja.ue.wroc.pl) – Krajowa Organizacja Partnerska EFQM w Polsce. Prowadzi akredytowane szkolenia i doradztwo oraz posiada uprawnienia do przeprowadzenia ocen i wydawania wyróżnień w imieniu EFQM.



Tworzą czystą Polskę!

ECO HARPOON Recycling od ponad 15 lat zajmuje się utylizacją i przetwarzaniem odpadów. Działalność spółki koncentruje się na zbiórce, segregacji, przetwarzaniu i odzysku zużytego sprzętu elektrycznego i elektronicznego oraz zużytych źródeł światła i baterii. Profesjonalizm, terminowość i dobra cena to części składowe, których wypadkową jest sukces. Rozmawiamy z **Markiem Murmyło**, Dyrektorem ECO HARPOON Recycling

Przybliżmy misję i działalność przedsiębiorstwa.

Posługujemy się hasłem „Stwórzmy czystą Polskę” – wyraża się w nim nasza misja. Chcemy, by jakość życia w Polsce nie pogarszała się ze względu na poziom zanieczyszczenia. Dlatego koncentrujemy się na utylizacji odpadów i dawaniu drugiego życia zużytemu urządzeniu. Wykorzystujemy zaplecze logistyczne i techniczne oraz doświadczenie pracowników spółek ECO HARPOON Recycling. Prowadzimy działalność na terenie całej Polski, nieustannie poszerzając grupę partnerów, takich jak firmy zajmujące się zbiórką, odzyskiem i recyklingiem odpadów. Posiadamy dwa własne zakłady utylizacyjno-produkcyjne – na terenie Mazowsza i Lubelszczyzny. Oferujemy usługi EKO Audytu Produktowego oraz Środowiskowego. EKO Audyt Produktowy to przegląd przedsiębiorstwa pod kątem realizacji obowiązków wynikających z ustawy „produkcyjnej” i „opakowaniowej” oraz zwią-

zanych z nimi kosztów, jakie ponosi przedsiębiorstwo.

Jak wygląda proces przetwarzania odpadów?

Cały proces gospodarowania odpadami – elektrośmieciami podzielony jest na kilka etapów. Zaczynamy od zbierania elektrośmieci, które odbieramy z terenu całego kraju. To, co zbierzemy, jest sortowane i w dalszej kolejności przekierowane do przetwarzania. Odzyskane materiały to surowce handlowe takie jak złom stalowy, złom metali kolorowych, tworzywo sztuczne oraz metale szlachetne i pierwiastki ziem rzadkich. Ponadto, niektórym odpadom nadaje się tzw. drugie życie, przekazując je do powtórnego wprowadzenia na rynek. Staramy się unikać słowa „odpady”, gdyż w przypadku elektrośmieci mamy do czynienia z bogatym źródłem surowców wtórnych. Nasza codzienna działalność to nieprzerwana praca nad innowacyjnymi rozwiązaniami technologicznymi, dzięki którym to, co jeszcze do niedawna znalazło docelowe miejsce na wysypiskach śmieci, my dzisiaj odzyskujemy. Należy pamiętać, że każda odzyskana tona metali to mniej nowych „dziur” w ziemi.

Czy wiesz, że?
Butelki, torebki śniadaniowe bądź torby na zakupy stanowią ok. 7 proc. masy wszystkich śmieci, ale zajmują dużo miejsca, niemal 30 proc. wszystkich odpadów.

zania elektrośmieci, które odbieramy z terenu całego kraju. To, co zbierzemy, jest sortowane i w dalszej kolejności przekierowane do przetwarzania. Odzyskane materiały to surowce handlowe takie jak złom stalowy, złom metali kolorowych, tworzywo sztuczne oraz metale szlachetne i pierwiastki ziem rzadkich. Ponadto, niektórym odpadom nadaje się tzw. drugie życie, przekazując je do powtórnego wprowadzenia na rynek. Staramy się unikać słowa „odpady”, gdyż w przypadku elektrośmieci mamy do czynienia z bogatym źródłem surowców wtórnych. Nasza codzienna działalność to nieprzerwana praca nad innowacyjnymi rozwiązaniami technologicznymi, dzięki którym to, co jeszcze do niedawna znalazło docelowe miejsce na wysypiskach śmieci, my dzisiaj odzyskujemy. Należy pamiętać, że każda odzyskana tona metali to mniej nowych „dziur” w ziemi.

Mówiąc o utylizacji i przetwarzaniu odpadów, z jakich krajów Europy Zachodniej Polska powinna czerpać wzorce?

Na pewno Niemcy mają wyjątkowo dobrze poukładaną gospodarkę odpadami. Są tam dwie wiodące organizacje odzysku, które pośredniczą między podmiotami wprowadzającymi na rynek sprzęt elektryczny i elektroniczny, a zakładem przetwarzania. Na tych ostatnich ciąży obowiązek zebrania, przetransportowania oraz przetworzenia zakontraktowanego z Organizacją Odzysku zużytego sprzętu elektrycznego i elektronicznego. W tym zakresie u nas w kraju należałoby coś zmienić, poprawić. W naszej opinii zdecydowanie za dużo jest firm pośredniczących, czyli Organizacji Odzysku. Obecnie w obrocie prawnym w Polsce funkcjonuje 25 Organizacji Odzysku Opakowań i 8 Organizacji Odzysku ZSEiE. Z moich informacji wynika, iż w Niemczech dąży się do tego, aby wprowadzający podpisywał umowę bezpośrednio z Zakładem Przetwarzania. U nas mieszkańcy są obciążeni bardzo wysokimi opłatami za odbiór odpadów, w Niemczech jest to opłata symboliczna w zestawieniu z ich dochodami. Już chyba najwyższy czas zacząć traktować odpady jako źródło cennych surowców, a nie bezwartościowy śmieć.

Jaka wygląda ekologiczna działalność edukacyjna firmy?

Kierując się misją „Stwórzmy czystą Polskę”, wspieramy i propagujemy działania mające na celu zwiększenie świadomości ekologicznej w Polsce. Prowadzimy bezpłatne warsztaty i szkolenia ekologiczne dla dzieci i młodzieży z lokalnych przedszkoli, szkół podstawowych i średnich. Wspieramy także

ogólnopolskie akcje edukacyjne o tematyce ekologicznej organizowane przez rozmaite fundacje, jak chociażby konkurs „Edukujemy – Pomagamy” organizowany przez Fundację Integracja. Organizujemy konkursy o te-

Kierując się misją „Stwórzmy czystą Polskę”, wspieramy i propagujemy działania mające na celu zwiększenie świadomości ekologicznej w Polsce. Prowadzimy bezpłatne warsztaty i szkolenia ekologiczne dla dzieci i młodzieży z lokalnych przedszkoli, szkół podstawowych i średnich.

ECO HARPOON
Recycling Sp. z o.o.

matyce ekologicznej, a także wycieczki do naszego zakładu. Cieszymy się, że te formy edukacyjne spotkały się z tak dużym zainteresowaniem. W trakcie konkursów i wycieczek dzieci i młodzież dowiadują się, dlaczego warto dbać o przyrodę i co w praktyce może się zdarzyć, jeśli będziemy o tym zapominać. Ponadto staramy się połączyć biznes z edukacją i wsparciem dla innych. W tym celu podjęliśmy się organizacji na terenie całego kraju Nieprofesjonalnych Punktów Zbiórki Elektrośmieci w oparciu o porozumienia i umowy zawierane z klubami sportowymi, jednostkami ochotniczych straży pożarnych i innych instytucji, które przy okazji

organizacji różnego typu imprez podejmują się zbiórki elektrośmieci. W zamian za otrzymane odpady wspieramy finansowo działalność tych klubów i innych organizacji. Staramy się z naszym hasłem pokazywać na wielu dużych, regionalnych, jak i ogólnopolskich imprezach. Nasz punkt zbiórki elektrośmieci wpisał się już na stałe w Pikniki Olimpijskie organizowane przez Polski Komitet Olimpijski. Byliśmy i na pewno jeszcze będziemy obecni na Mistrzostwach Polski w podnoszeniu ciężarów, na meczach siatkówki oraz corocznych Olimpiadach Ludowych Zespołów Sportowych. Sport zawsze kojarzył się z pewną czystością, my też staramy się być taką wielką firmą sprząającą, dbającą o czyste środowisko, bo tylko w takim nasi sportowcy mogą bić rekordy.

Jakie macie plany na przyszłość?

Stale poszukiwanie nowych rozwiązań podnoszących efektywność naszych linii technologicznych. Partnerom staramy się zagwarantować najwyższą jakość usług, kompleksową obsługę w zakresie odbioru, transportu i przetworzenia odpadów, stałą i stabilną współpracę na partnerskich zasadach, kompetentną, miłą i terminową obsługę, a także dogodne warunki finansowe. Nadal będziemy wspierać wszystkie inicjatywy zmierzające do poprawy jakości naszego środowiska, a więc do poprawy jakości naszego życia.

Dziękuję za rozmowę.

Martyna Motylska



Synergia nauki i gospodarki

Wzmocnienie potencjału w obszarze nauk rolniczych, rozwój innowacyjnych produktów, technologii oraz usług branż przemysłu rolno-spożywczego to tylko niektóre założenia projektu „Rozwój potencjału badawczego w obszarze nauk rolniczych Uniwersytetu Rzeszowskiego szansą dla gospodarki żywnościowej”. O założeniach i realizacji projektu w ramach konkursu Regionalna Inicjatywa Doskonałości mówi **prof. dr hab. inż. Czesław Puchalski**, kierownik Katedry Bioenergetyki, Analizy Żywności i Mikrobiologii Uniwersytetu Rzeszowskiego oraz kierownik Projektu RID

Regionalna Inicjatywa Doskonałości to konkurs Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego na projekty, których realizacja ma służyć intensywnemu rozwojowi wyróżniających się w regionie uczelni. Uniwersytet Rzeszowski jest w gronie tych uczelni i realizuje projekt „Rozwój potencjału badawczego w obszarze nauk rolniczych Uniwersytetu Rzeszowskiego szansą dla gospodarki żywnościowej”. Jak jest idea i cel tego projektu?

Wystartowaliśmy w konkursie tego programu MNIŚW, spełniliśmy postawione kryteria i dzięki temu został przyznany nam projekt badawczy, który pozwoli na sfinansowanie między innymi programu badań, wsparcia zespołów naukowych w międzynarodowych programach badawczych, współpracy z przedsiębiorstwami, transferu nowoczesnych technologii do gospodarki. Projekt jest ukierunkowany na dwie płaszczyzny – badania o profilu czysto naukowym oraz transfer wyników badań do gospodarki. Wszystkie nasze działania podejmujemy we współpracy z gospodarką, realizujemy wspólne przedsięwzięcia, rozwiązujemy stawiane problemy, które sygnalizuje sfera gospodarcza. W ramach tej współpracy tworzymy wyspecjalizowane laboratoria pod potrzeby gospodarki. Tego typu laboratoria już zaistniały. Ich działalność polega na przyjmowaniu zleceń od firm z sektora rolno-spożywczego na konkretne badania. Oprócz działalności naukowej i badawczej powstają publikacje o zasięgu międzynarodowym, powoływane są zespoły naukowe we współdziałaniu instytucji zagranicznych, jak również wyjazdy zagraniczne i staże naukowe. W ostatnim czasie było to utrudnione ze

względu na pandemię i związane z nią obostrzenia. Jednak współpraca międzynarodowa jest wpisana w ten projekt i mocno zaakcentowana. Na początku realizacji projektu mogliśmy jeszcze organizować wyjazdy do zagranicznych placówek naukowych i wspólnie prowadzić badania. W tej chwili ta działalność jest ograniczona. W momencie uporania się z pandemią planujemy tę działalność zintensyfikować. W ramach projektu RID organizujemy także konferencje naukowe o zasięgu międzynarodowym. W zeszłym roku były to dwie konferencje online dla ponad 400 uczestników. I to jest ta działalność, która służy nam – ludziom nauki; to dzięki niej mamy możliwość pełnej aktywności pod kątem kolejnych projektów, kontaktów i współpracy z międzynarodowymi instytucjami naukowymi oraz gospodarką.

Jaki wpływ na realizację projektu naukowego ma pandemia koronawirusa i związane z nią obostrzenia? Czy realizacja projektu przez te obostrzenia jest w jakiś sposób utrudniona?

Mamy pewne problemy pod względem organizacji wyjazdów i staży naukowych, które są ściśle wpisane w ten projekt. Liczymy na to, że w drugim półroczu będzie możliwość nadrobienia tych zaległości w ramach współpracy międzynarodowej. Planujemy też w najbliższym czasie zorganizować międzynarodową konferencję dla młodych pracowników naukowych. Mamy nadzieję, że pandemia nie pokrzyżuje nam tych planów. Zdajemy sobie sprawę, że w tym konkretnym projekcie i obszarze badawczym musimy wchodzić w europejski obszar badawczy.



Co w tej chwili jest najbardziej istotne w budowaniu i rozwijaniu potencjału nauk rolniczych?

Przede wszystkim zagrożenia, z którymi musimy się w tej chwili zmierzyć. Bardzo mocno rozwijamy ten obszar w zakresie identyfikacji bakterii i wirusów w żywności. Zbudowaliśmy takie zaplecze pod kątem testów i badań zawartości tych mikroorganizmów w żywności. W tej chwili bardzo istotne jest bezpie-



czeństwo żywności. Te wszystkie badania, które podejmujemy, właśnie na tym obszarze się koncentrują. Dotyczą one wykonywania analiz składu chemicznego żywności, innowacji w sferze produkcji, dystrybucji – aż do momentu, kiedy przebadane produkty żywnościowe trafią do konsumenta. Patrząc na obecną rzeczywistość i wynikające stąd potrzeby, wszystkie nasze działania prowadzo-



Ministerstwo
Edukacji i Nauki

ne są właśnie w kierunku zdrowej i bezpiecznej żywności.

Co udało się już zrealizować w ramach projektu „Rozwój potencjału badawczego w obszarze nauk rolniczych” i jakie wyzwania stoją przed Państwem na najbliższą przyszłość?

W oparciu o kompleksowe badania naukowe opublikowano już ponad 70 publikacji o zasięgu międzynarodowym. Wyniki tych badań zostały opublikowane w renomowanych światowych czasopiśmie naukowych. W ramach projektu powołaliśmy dziewięć specjalistycznych laboratoriów dedykowanych współpracy z gospodarką. Działalność laboratoriów dotyczy wielu obszarów naukowych, takich jak analityka żywności, badania zdrowotności produktów, pewnych aspektów związanych z przygotowaniem żywności funkcjonalnej i o przedłużonej trwało-

REGIONALNA INICJATYWA DOSKONAŁOŚCI



Uniwersytet Rzeszowski

ści. Podjęliśmy niekomercyjną działalność usługową dla firm, wykonaliśmy już ponad 30 takich usług i wdrożeń. Nawiązaliśmy bezpośrednią współpracę z przedsiębiorstwami sektora rolno-spożywczego w ramach podpisanych umów. Przygotowaliśmy we współpracy z gospodarką i instytucjami zagranicznymi ok. 40 projektów i w tym czasie pozyskaliśmy osiem nowych. Projekt RID jest pewną bazą, fundamentem, dzięki któremu można prowadzić badania testowe pod kątem realizacji nowych projektów krajowych i międzynarodowych. Przygotowaliśmy i wydaliśmy 11 monografii z wynikami prac naukowych, z których mogą bezpośrednio skorzystać przedsiębiorcy, przez co możemy poszerzyć tę płaszczyznę współpracy. Udało nam się zorganizować także trzy konferencje naukowe o wymiarze międzynarodowym, z aktywnym udziałem przedstawicieli biznesu.

W ramach RID możemy oddziaływać bezpośrednio na gospodarkę i budować swój potencjał badawczy, dzięki któremu stajemy się równoprawnym partnerem we współpracy z instytucjami zagranicznymi, bo otrzymujemy pewne narzędzia, możemy poszerzać naszą działalność nie tylko na gruncie regionalnym, ale również krajowym i międzynarodowym.

W jaki sposób wyniki naukowe dotyczące żywności można z sukcesem wprowadzić w Polsce, biorąc pod uwagę pewne dyrektywy i ograniczenia, które nakłada na standardy dotyczące żywności Komisja Europejska?

Na pewno są ograniczenia, wynikające z odrębnych systemów funkcjonowania nauki i gospodarki. Jednak uważam, że taki projekt jak RID i podobne projekty dają nam szansę, żeby zbliżyć się do gospodarki w zakresie osiągnięcia standardów w żywności. W UE stan-

dardy dotyczące bezpieczeństwa żywności są wysoko stawiane. Dzięki aktywnemu zaangażowaniu nauki możemy dać wsparcie przedsiębiorcom w zakresie spełnienia dyrektyw unijnych dotyczących jakości i bezpieczeństwa żywności. Ważną kwestią w tej sprawie jest przełamywanie barier we współpracy między nauką a gospodarką, które ciągle istnieją. Jesteśmy w stanie aktywnie włączyć się w działania na rzecz podnoszenia bezpieczeństwa żywności w całym łańcuchu rolno-spożywczym. Na dziś brakuje nam efektywnego systemu po stronie nauki na ściślejsze zespolecie współdziałania w zakresie wdrażania innowacyjnych rozwiązań dotyczących technologii produkcji żywności. Mamy naprawdę wiele pomysłów, duży potencjał, gotowe rozwiązania techniczne i technologiczne, z których z powodzeniem mogliby skorzystać przedsiębiorcy.

Dlatego nie bez powodu projekt „Rozwój potencjału badawczego w obszarze nauk rolniczych Uniwersytetu Rzeszowskiego szansą dla gospodarki żywnościowej” jest nominowany do certyfikatu Jakość Roku® 2020 w Kategorii Nauka...

Dzięki temu projektowi zaistnieliśmy naukowo w szerszym wymiarze w aspekcie międzynarodowym. Jesteśmy postrzegani jako liczący się ośrodek badawczy i to jest ten wymiar, którym również możemy się pochwalić, uzyskując szereg wyróżnień i nominacji. Dzięki RID stajemy się równym partnerem dla renomowanych ośrodków badawczych na świecie. To dla nas ogromna szansa na rozwój i opracowywanie kolejnych projektów, grantów badawczych, innowacyjnych technologii, uzyskiwania patentów, wdrożeń i przede wszystkim na to, żeby nauka mogła zaistnieć w wymiarze bardziej praktycznym oraz służyć gospodarce i społeczeństwu.

Dziękuję za rozmowę.

Marcin Pawlenka

Prof. dr hab. inż. Czesław Puchalski – w latach 2005-2008 i 2016-2019 Dziekan Wydziału Biologiczno-Rolniczego UR; w latach 2008-2012 i 2012-2016 Prorektor ds. Rozwoju UR. Dyrektor zarządu Fundacji Rozwoju Ośrodka Akademickiego w Rzeszowie. Wdrażał i koordynował 57 projektów dla Uniwersytetu Rzeszowskiego o wartości ponad 1,1 mld zł. Członek rad naukowych, 30 zespołów eksperckich ds. zaawansowanych technologii, rolnictwa i obszarów wiejskich, energetyki odnawialnej, parków naukowo-technologicznych etc. Współpracuje z sektorem gospodarczym w obszarze technologii produkcji żywności, żywności ekologicznej, energetyki odnawialnej, branży owocowo-warzywniej i przemysłu cukrowniczego, na rzecz winiarni Podkarpacia oraz Doliny Lotnicznej. Specjalista w zakresie agrorafizyki, technologii bioenergetycznych, inżynierii spożywczej i metod utrwalania żywności. Autor ponad 200 publikacji o zasięgu międzynarodowym. Kierownik 20 projektów badawczych krajowych i zagranicznych. Współautor 12 patentów, wynalazków i wzorów użytkowych. Promotor ponad 100 prac dyplomowych; 7 prac doktorskich, opiekun naukowy 4 doktorantów.

PROMUJĄ KONCEPCJĘ SPOŁECZEŃTWA WIEDZY

Fundacja ECCC jest think-tankiem, międzynarodowym operatorem Europejskiego Certyfikatu Kompetencji Cyfrowych. Lubelska Fundacja jest organizacją, której głównym celem jest promowanie koncepcji społeczeństwa wiedzy i upowszechniania kluczowych kompetencji. Koordynuje i nadzoruje działania związane ze standardem certyfikacji ECCC. Przedstawiamy jej zalety w rozmowie z **Ryszardem Wosiem**, Prezesem Zarządu



Przypomnijmy, co to jest ECCC?

ECCC to skrót od Europejskiego Certyfikatu Kompetencji Cyfrowych (z ang. *European Digital Competence Certificate*). Idea jest oddolną inicjatywą środowiska akademickiego i powstała na tej bazie w 2009 roku Fundacja ECCC, która ma wspomagać budowę społeczeństwa informacyjnego w Europie. W ramach tej inicjatywy powstał standard weryfikacji kompetencji cyfrowych określanych certyfikatem.

Jakie są zalety takiej certyfikacji?

System certyfikacji ECCC nie narzuca kolejności zdawania poszczególnych modułów i poziomów. Każdy może sobie dobrać indywidualnie zarówno zakres, jak i poziom weryfikowanych kompetencji. Można w ten sposób dostosować swoje kompetencje do potrzeb stanowiska pracy. Egzaminy ECCC są tak skonstruowane, by sprawdzić kompetencje zdefiniowane w sylabusach ECCC, które są upublicznionym elementem standardu. Wyznaczają zakres egzaminów i mogą służyć jako podstawa do opracowywania programów szkoleń. Rezultat egzaminu podawany jest w procentach, co pozwala precyzyjnie określić poziom kompetencji posiadacza certyfikatu ECCC. W miarę rozwoju technologii informatyczno-komunikacyjnych i ich zastosowań tworzone są nowe moduły certyfikacji kompetencji ECCC. Pozwala to na dostosowanie certyfikacji do zmieniającego się świata. System certyfikacji ECCC dzięki swoim

cechom, takim jak elastyczność, dokładność, rozszerzalność, niezależność od platformy oraz – przede wszystkim – dzięki możliwości dostosowania poziomu i zakresu certyfikacji do potrzeb odbiorcy oraz zgodności standardu z wymaganiami Komisji Europejskiej (DigComp), jest innowacyjnym systemem w skali europejskiej. Wdrożyliśmy komputerowo wspomagany system zapewnienia wysokiej jakości opracowywanych i modyfikowanych modułów certyfikacyjnych.

Jakie są Pana zdaniem najmocniejsze strony FUNDACJI ECCC?

Nasze największe atuty to innowacyjność, kreatywność i integracja załogi.

To mocny fundament dla rynku pracy.

Dla pracodawcy niekompetentny pracownik przynosi stratę. Pracuje wolniej, częściej się myli i musi naprawiać pomyłki. Uczy się zamiast wykonywać swoje obowiązki. Popętnia błędy, za które potem płaci pracodawca. Kandydat do pracy z Certyfikatem ECCC

posiada ściśle określone i sprawdzone kompetencje. Dla pracownika posiadanie Certyfikatu ECCC podnosi jego szanse na rynku pracy. Pracownik, dokumentując kompetencje w konkretnym obszarze wykorzystania technologii informatycznych poprzez zdanie niezależnego i obiektywnego egzaminu, zwiększa prawdopodobieństwo uzyskania pracy. Dla szkoły standard ECCC przyczynia się do podniesienia poziomu edukacji cyfrowej w placówce, poprzez możliwość proponowania uczniom potwierdzenia wiedzy i umiejętności nabytych w procesie kształcenia egzaminem i certyfikatem, co jest możliwe dzięki korelacji treści poszczególnych modułów ECCC z podstawą programową.

Niewątpliwie COVID-19 stworzył dla przedsiębiorców nową rzeczywistość. Jak to wygląda na Państwa przykładzie?

Natychmiast podjęliśmy szereg działań mających za zadanie zapewnienie bezpieczeństwa pracownikom Fundacji ECCC. Należało do nich między innymi niezwłoczne przejście na pracę zdalną i dyżury biurowe, co wyma-

ECCC DigComp – Ramy Kompetencji Cyfrowych (Digital Competence Framework) Fundacja ECCC opracowała system certyfikacji ECCC DigComp całkowicie zgodny z: Raportem Komisji Europejskiej JRC IPTS; DIGCOMP: A Framework for Developing and Understanding Digital Competence in Europe, 2013 Polskim wydaniem Raportu Komisji Europejskiej, JRS IPTS; DIGCOMP: Ramy odniesienia dla rozwoju i rozumienia kompetencji cyfrowych w Europie, 2016; Wytycznymi w zakresie realizacji przedsięwzięć z udziałem środków Europejskiego Funduszu Społecznego w obszarze edukacji na lata 2014-2020 (MIIR/H 2014-2020/19(01)/06/2015). ECCC DigComp jest polskim certyfikatem całkowicie zgodnym z ww. dokumentami. Ramy odniesienia DigComp zostały opracowane przez Komisję Europejską, Wspólne Centrum Badawcze. Fundacja ECCC jest dedykowana do promocji stosowania oraz wdrożenia ramy DigComp w Polsce.

gało całkowitej zmiany organizacji naszej pracy. System ten oraz zastosowane środki ostrożności okazały się niezwykle skuteczne, ponieważ nie napotkaliśmy żadnych problemów kadrowych. Tak szybkie i sprawne dostosowanie się do nowej rzeczywistości pozwoliło nam także na rozwinięcie metod i narzędzi pracy zdalnej. Personel Fundacji ECCC w wyniku zastosowanych środków świetnie dostosował się do nowej sytuacji. Najlepszym dowodem na efektywność działań przez nas podjętych jest fakt, że musieliśmy zatrudnić dodatkowy personel.

Jakie są Państwa największe tegoroczne sukcesy?

Niewątpliwie tych sukcesów mamy kilka. Jednym z nich jest stworzenie nowej platformy egzaminacyjnej dostosowanej do potrzeb DigComp 2.1 (8 poziomów według Komisji Europejskiej). Powstała platforma wpłynęła na usprawnienie procesu certyfikacji i wdrożenie nowych możliwości, co pozwoli ECCC wyprzedzać działania na rynku europejskim i utrzymuje ECCC w roli kluczowego aktora na polu kompetencji cyfrowych w UE. Kolejnym działaniem, z którego jestem niezwykle dumny, jest przygotowanie publikacji DigCompEdu, czyli specjalnej wersji DigComp przeznaczonej dla nauczycieli, wykonanej pod patronatem Ministra Edukacji i Nauki. Wspomagająca nauczycieli i rodziców platforma e-nauczanie osiągnęła 122 824 uczestników, 5 200 z nich wzięło udział w szkoleniu online, a 3 377 osób zakończyło szkolenie certyfikatem.

Jakie mają Państwo plany na przyszłość? Jakich zmian planują Państwo dokonać w najbliższym czasie?

Planów mamy wiele. W najbliższym czasie planujemy pilotaż DigComEdu w ośrodkach doskonalenia nauczycieli. Niebawem weźmiemy udział w kongresie organizowanym w Indiach przez ECCC INDIA pod nazwą *Poland India Congress. We Connect*. W maju czeka nas wyjazd do USA i podjęcie współpracy z Massachusetts Institute of Technology. A jeszcze w tym roku planujemy podpisanie umowy z siecią indyjskich uczelni wyższych.

Dziękuję za rozmowę

Martyna Motylska



Europejskie ramy kompetencji cyfrowych dla nauczycieli

DigCompEdu

Christine Redecker (Autor)
Yves Punie (Redaktor)
Katarzyna Urban (Tłumacz)



Minister
Edukacji i Nauki

Po pierwsze **JAKOŚĆ**

Produkują, rozwijają i rozprowadzają czołowe odmiany kukurydzy, zbóż, roślin oleistych i wysokobiałkowych na potrzeby europejskiego rolnictwa, dzięki czemu mają istotny wkład w rozwój rolnictwa wysokiej jakości. O tym, co jest najważniejsze w budowaniu przewagi rynkowej i znaczeniu jakości w branży, rozmawiamy ze **Zbigniewem Królem**, Prezesem Zarządu Saatbau Polska Sp. z o.o.

Niewątpliwie COVID-19 stworzył dla przedsiębiorców nową rzeczywistość. Jak to wygląda na Państwa przykładzie?

Pandemia i obostrzenia z nią związane dotknęły całą gospodarkę, nasza firma również musiała się dostosować do nowej rzeczywistości. Jesteśmy przedsiębiorstwem produkcyjnym działającym w rolnictwie, nasza działalność charakteryzuje się dużą sezonowością, więc musieliśmy wprowadzić odpowiednie procedury bezpieczeństwa, by zapewnić ciągłość produkcji. Przykładem takich działań było wprowadzenie dłuższych przerw pomiędzy zmianami, by ograniczyć kontakty pomiędzy członkami załogi. Szczęśliwie branża rolna okazała się dość odporna na pandemiczny kryzys. Nasi końcowi klienci, czyli rolnicy, pracują w ogromnej większości indywidualnie, prowadząc rodzinne gospodarstwa rolne; produkcja żywności nie może stanąć. Ponadto kryzys spowodował wzrost cen produktów rolnych, więc nastroje w branży są optymistyczne.

Co jest najważniejsze w budowaniu przewagi rynkowej w Państwa branży?

Branża rolna jest bardzo techniczna, w budowaniu pozycji rynkowej najistotniejsza jest wysoka jakość oferowanych produktów. W naszym przypadku tym produktem jest materiał siewny odmian roślin uprawnych, na którego wartość składa się jakość genetyki odmian oraz jakość materiału siewnego. Dzięki sprawnej hodowli roślin, skoncentrowanej na rynku środkowoeuropejskim, w naszej ofercie znajdują się znakomite odmiany kukurydzy, zbóż, soi i rzepaku, zdobywające wysokie lokaty w urzędowych krajowych badaniach rejestracyjnych. Wysoką jakość materiału siewnego zapewnia pięć naszych zakładów produkcyjnych, mieszczących się w Środzie Śląskiej, Oławie, Oleśnicy, Wołowie i w Kobierzycach, które przerabiają nasiona zebrane z dolnośląskich plantacji nasiennych,

prowadzonych z zachowaniem najwyższych standardów agrotechnicznych.

Największe tegoroczne sukcesy?

W 2020 roku odnotowaliśmy wzrost sprzedaży kukurydzy, najważniejszej dla nas rośliny uprawnej. Nawiązaliśmy też współpracę z nowymi firmami dystrybucyjnymi, co dobrze rokuje na przyszłość. Zarejestrowaliśmy w Polsce pięć nowych odmian kukurydzy i dwie odmiany soi, dzięki czemu nasze portfolio wzbogaciło się o nowe produkty, które będziemy rozwijać w najbliższej przyszłości.

Jakie mają Państwo plany na przyszłość? Jakich zmian planują Państwo dokonać w najbliższym czasie?

Każdego roku w naszych pięciu Zakładach Przerobu Nasion dokonujemy remontów i inwestycji, by zapewnić najwyższą jakość produkcji. Udoskonalamy się nieustannie. W bieżącym roku kontynuujemy wielomilionowe inwestycje związane z rozwojem wydajności i jakości, głównie w zakładach w Środzie Śląskiej i Oławie. Inwestujemy w nowe maszyny zaangażowane w procesy czyszczenia materiału siewnego w Środzie oraz nowe rozwiązania technologiczne związane z procesem pakowania i paletyzowania nasion gotowych – wszystko to, co będzie miało bezpośredni wpływ na wzrost wydajności produkcji i jakości produktów. W 2021 roku prowadzimy w życie projekt edukacyjny „EKSPERT SOJOWY”, którego celem jest merytoryczne wsparcie dla gospodarstw zaczynających uprawę soi – chcemy dzielić się wiedzą z naszymi klientami, przekazując im najlepsze praktyki w uprawie tej nowej w polskich warunkach rośliny. **ORZEŁ JAKOŚCI to uzyskane przez Państwa honorowe wyróżnienie w ramach EUROPEAN QUALITY CERTIFICATE®, które zdobyło tylko kilka firm w Polsce. Jaką wartość ma dla Państwa ta nagroda?** Wyróżnienie tytułem ORŁA JAKOŚCI jest dla nas symbolicznym podsumowaniem

dotychczasowych starań i wysiłków, by produkty powstające w naszych zakładach wyróżniały się na rynku jakością, by przygotowanie materiału siewnego odmian SAATBAU stanowiło najwyższe standardy rynkowe. Oczywiście największą nagrodą dla nas i celem działania jest zadowolenie i lojalność rolników i firm dystrybucyjnych. **Jakie znaczenie ma jakość w Państwa branży?**

Produkujemy, rozwijamy i rozprowadzamy czołowe odmiany kukurydzy, zbóż, roślin oleistych i wysokobiałkowych na potrzeby europejskiego rolnictwa, dzięki czemu mamy istotny wkład w rozwój rolnictwa wysokiej jakości. Jakość i rzetelne podejście w biznesie są nam szczególnie bliskie. Dzięki temu nasi klienci są w stanie przekonać się, jaką wartość stanowi materiał siewny SAATBAU. To dla naszych odbiorców potwierdzenie jednego ze sztandarowych haseł spółki: „Nasiona SAATBAU w gruncie najlepsze!”. Jakość zakupionego materiału siewnego z bogatej oferty kukurydzy, soi, rzepaku, zbóż jarych i ozimych daje gwarancję sukcesu i mamy na to wiele potwierdzeń. Wychodząc naprzeciw nowoczesnemu rolnictwu, SAATBAU POLSKA uzyskała CERTYFIKAT ESTA – Europejska Gwarancja Jakości Zaprawiania Nasion w zakresie działalności zaprawiania nasion różnych gatunków. Potwierdza to najwyższej jakości towar, który jest u nas produkowany. Certyfikat ma wymiar międzynarodowy, co ułatwia nam eksport nasion do innych krajów UE. Jesteśmy też jedynym producentem i oferentem materiału siewnego soi w Polsce, posiadającym certyfikat potwierdzający, że każda partia wyprodukowanego i oferowanego materiału siewnego soi nie zawiera zanieczyszczeń GMO. Certyfikat o braku zanieczyszczeń GMO jest udzielony na podstawie laboratoryjnych testów jakościowych.

Dziękuję za rozmowę.

Martyna Motylska

Służą podniesieniu bezpieczeństwa

Firma ALTER z siedzibą w Tarnowie Podgórnym k. Poznania powstała w 1988 roku. Obecnie jest jednym z najbardziej dynamicznie rozwijających się polskich producentów urządzeń do mierzenia i wykrywania gazów. Celem firmy jest oferowanie produktów i usług, które służą podniesieniu bezpieczeństwa, ochronie środowiska oraz zdrowia i życia ludzkiego. O nowej rzeczywistości, jaką stworzyła pandemia dla przedsiębiorców, znaczeniu jakości w branży i planach na przyszłość, rozmawiamy z **Grzegorzem Wasielewskim**, Prezesem Zarządu

Niewątpliwie COVID-19 stworzył dla przedsiębiorców nową rzeczywistość. Jak to wygląda na Państwa przykładzie?

W przypadku naszej firmy COVID-19 wymusił pracę na dwie grupy, gdzie jedna część załogi pracowała zdalnie, natomiast druga stacjonarnie i po tygodniu następowała zmiana. Taką formę pracy wdrożyliśmy podczas pierwszej i trzeciej fali wirusa. Udało się utrzymać wielkość produkcji oraz realizację zleceń i zamówień w terminach, także nie wpłynęło to negatywnie na nasz rozwój. Dodatkowo pojawiło się w firmie sporo środków dezynfekujących, maseczki oraz zwiększony reżim sanitarny dla odwiedzających firmę klientów, aby chronić zdrowie zarówno ich, jak i naszych pracowników.

Okres lockdownu i wprowadzania ograniczeń to ciężki czas, w którym króluje niepokój. Wiele osób straciło pracę, inni żyli w niepewności przez długie miesiące. Jak załoga zareagowała na wprowadzone zmiany w tym trudnym okresie?

Wszyscy pracownicy zrozumieli zaistniałą sytuację i po pierwszych obawach, gdy okazało się, że środki zapobiegawcze podjęte przez Zarząd okazują się skuteczne, obawy minęły i każdy rzetelnie wykonywał swoje obowiązki zarówno podczas pracy stacjonarnej, jak i podczas pracy zdalnej. Z powodu pandemii nie zwolniliśmy żadnych pracowników i utrzymaliśmy dynamikę wzrostu na zakładanym poziomie. Nasza branża bezpośrednio nie została objęta lockdownem, natomiast branże niektórych naszych klientów tak – jednak nie wpłynęło to znacząco na naszą firmę. Stworzyło natomiast dodatkowe możliwości, które skrupulatnie staraliśmy się wykorzystywać.

Co jest najważniejsze w budowaniu przewagi rynkowej w Państwa branży?

Przewagę rynkową budujemy na indywidualnym podejściu do klienta, kompleksowej obsłudze oraz wysokim poziomem wiedzy i kompetencji naszych pracowników. Te czynniki pozwalają nam konkurować z większymi firmami z zagranicy, które coraz śmielej wchodzą na nasz rynek, i rozwijać firmę, zabezpieczając w ten sposób jej przyszłość.

Największe tegoroczne sukcesy?

Wdrożenie do produkcji nowoczesnej głowicy pomiarowej MGX-70/S, która jest kolejnym znaczącym krokiem w rozwoju firmy. Jest to samodzielnie pracująca głowica do detekcji i pomiaru gazów wy-



buchowych, toksycznych oraz tlenu, wyposażona we wszelkie niezbędne wyjścia komunikacyjne, które pozwalają jej pracować zarówno w starszych, jak i najnowocześniejszych zakładach. Niewątpliwie sukcesem jest także dalszy rozwój eksportu oraz znaczne przekroczenie zakładanego planu sprzedaży, pomimo ciężkich warunków rynkowych na całym świecie.

Jakie mają Państwo plany na przyszłość? Jakich zmian planują Państwo dokonać w najbliższym czasie?

W najbliższym czasie planujemy dalszy rozwój naszej linii produktowej i dostosowywanie jej do zapotrzebowania rynkowe-

go. Zamierzamy również poszerzyć naszą ofertę o dodatkowe urządzenia do kontroli gazów w oparciu o współpracę z producentami z kraju i zagranicy. Nie planujemy żadnych znaczących zmian. Chcemy nadal działać w oparciu o założony plan rozwoju i konsekwentnie dążyć do realizacji celów, aby umacniać markę Alter S.A. w Polsce i na świecie.

Jakie znaczenie ma jakość w Państwa branży?

Jakość produktów ma ogromne znaczenie w naszej branży. Nasze urządzenia służą ochronie zdrowia i życia pracowników oraz zabezpieczeniu mienia przed szkodliwym wpływem gazów wybuchowych i toksycznych, dlatego ich jakość ma kolosalne znaczenie dla użytkowników końcowych. Dodatkowo jakość obsługi w trakcie i po sprzedaży ma coraz większe znaczenie na coraz bardziej konkurencyjnym rynku, także również profesjonalizm naszych pracowników i jakość ich pracy jest dla nas i naszej branży bardzo ważna.

Jakie są najmocniejsze strony ALTER?

Najmocniejszymi stronami są niewątpliwie wysoka jakość oferowanych produktów, innowacyjność, kompleksowa obsługa klientów oraz indywidualne podejście do ich problemów. Ponad 30 lat na rynku systemów detekcji i pomiaru gazów dało nam potrzebne doświadczenie, którym dzielimy się ze swoimi klientami, będąc jednocześnie profesjonalistami i ekspertami w zakresie prowadzonej przez nas działalności produkcyjnej i usługowej.

Dziękuję za rozmowę.

Martyna Motylska

Atrybuty organizacji turkusowych

W dobie szybko zmieniających się warunków zewnętrznych coraz częściej mówimy o gospodarce 4.0, a nawet 5.0. Powoduje to konieczność poszukiwania instrumentów i dostosowania się do nich przez przedsiębiorstwa. W obrębie nauki o zarządzaniu i jakości pojawia się coraz więcej różnych form samozarządzania. Prezentowane są coraz nowsze koncepcje zmiany dotychczasowego typu organizacji ukształtowanej w epoce przemysłowej, a określonej przez F. Laloux'a jako oranżowa, na nowy typ odpowiadający epoce poprzemysłowej, dążącej do nowej epoki, określonej jako epoka 4.0

Nowy typ organizacji nazywany jest przez Laloux'a jako organizacja turkusowa. Cechą nowej koncepcji jest odejście od tradycyjnego, hierarchicznego modelu zarządzania oraz szerokie delegowanie uprawnień na pracowników, co przyczynia się do poziomu zaangażowania i rozwoju pracowników.

Organizacje turkusowe to nowe podejście do zarządzania w warunkach zmienności. Ten nowatorski typ organizacji wyznacza nowy paradygmat organizacji samozarządzającej, gdzie głównym założeniem jest upodmiotowienie pracownika, który zyskuje poczucie znaczenia swojej roli w organizacji i ma wpływ na podejmowane decyzje. Turkusowa organizacja, aby sprawnie funkcjonować, potrzebuje ogólnych ram, które pomogą określić kierunek działań i przyczynią się do dążenia do stałego rozwoju organizacji.

Organizacje turkusowe odzwierciedlają społeczeństwo i perspektywiczny pogląd na świat poszczególnych osób je tworzących. Kluczowe znaczenie dla organizacji w dobie gospodarki 4.0 mają zasoby wiedzy, które są istotnym elementem miękkich czynników zarządzania, czyli – oprócz danych, informacji, wiedzy – kapitał intelektualny (kapitał ludzki, społeczny, relacyjny) oraz zaufanie. Dziś organizacja powinna rozwijać się w nurcie nowoczesnego, zwinnego, elastycznego zarządzania.

Dziś menadżerowie mają do dyspozycji szeroką gamę partnerów, a także niezliczone formy i możliwości współpracy. Porównując różne warianty współpracy, dobrze jest analizować partnerów na podstawie rodzaju innowacji. Jednak w dobie Przemysłu 4.0 trzeba już brać pod uwagę czynniki miękkie zarzą-

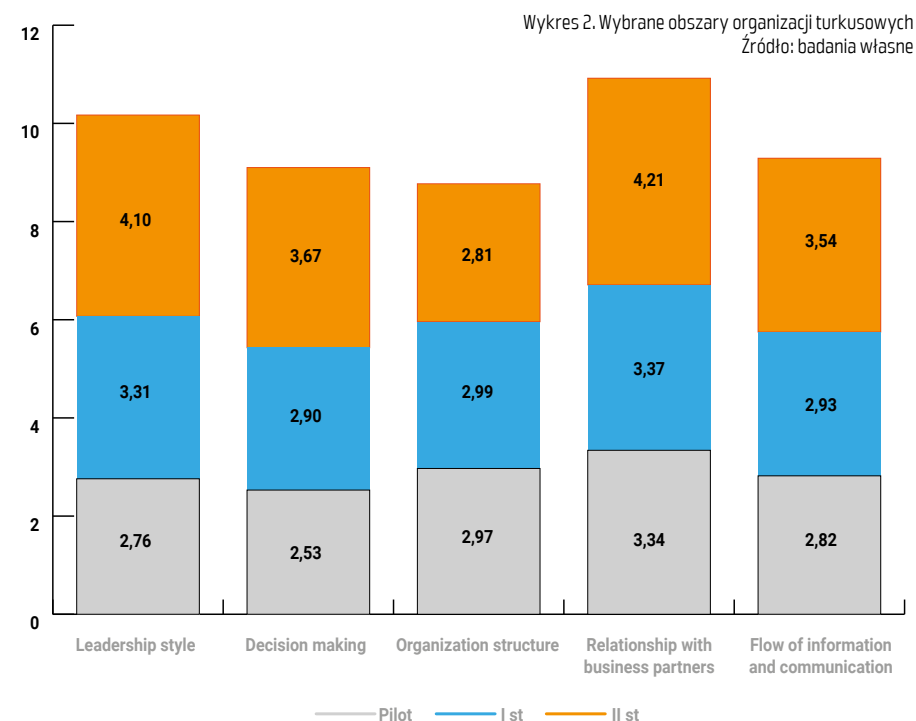
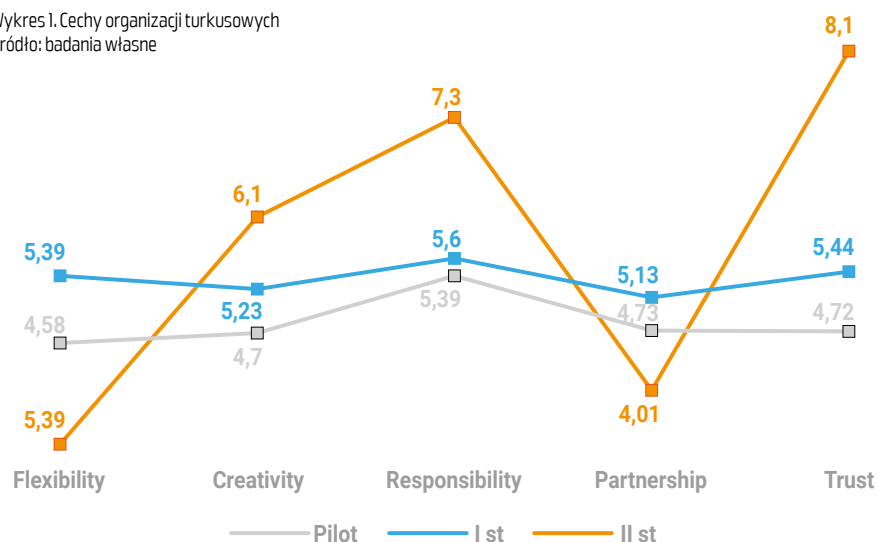
dzania, które będą kreowały innowacje, tj. zwinność, elastyczność, a przede wszystkim wiedzę. Czynniki te będą kluczowe w rozwoju organizacji turkusowych.

Aby móc odpowiedzieć na szereg pytań dotyczących poziomu rozwoju organizacji turkusowych, powstał projekt badawczy pt. *Organizacje turkusowe w dobie gospodarki 4.0*, pod kierownictwem dr hab. Agnieszki Rzepki, prof. Politechniki Lubelskiej.

Projekt zakładał przeprowadzenie badań w Polsce oraz w wybranych krajach świata (USA, Gruzja, Węgry, Anglia, Jemen, Zjednoczone Emiraty Arabskie, Indie, Niemcy, Austria). Dobór krajów wynikał z dostępności respondentów. Celem badań było wykazanie, że współczesne przedsiębiorstwa przejawiają w swoich działaniach i zarządzaniu atrybuty organizacji turkusowych, jednakże stopień ich występowania jest zależny od wielu

różnorodnych czynników. Badania podzielone są na etapy i obejmują okres badawczy 2020-2021, podzielony na etapy: a) pilotaż (maj-czerwiec 2020), b) etap I – badania właściwe (lipiec-wrzesień 2020), c) etap II (grudzień 2020-styczeń 2021). Badania realizowane były i będą przez zastosowanie zasad i standardów wypracowanych przez OECD – DAC (*Development Assistance Committee*) – *Network on development evaluation*. W toku badań przeprowadzono: badania gabinetowe (*Desk Research*); IDI (*Individual In-Depth Interview*) oraz badania ankietowe z wybranymi grupami osób, przeprowadzane z wykorzystaniem techniki CAWI (*Computer-Assisted Web Interview*) oraz PAPI (*Paper nad Pencil Interview*). Analiza statystyczna danych pozyskanych z badań ankietowych została wykonana za pomocą pakietu statystycznego SPSS STATISTICS 21. Założeniem analizy

Wykres 1. Cechy organizacji turkusowych
Źródło: badania własne



było uchwycenie i wskazanie tych charakterystyk opisujących badane firmy, które różnicują poziom kolejnych wskaźników.

Jak już wskazano, badania rozpoczęto pilotażem w maju-czerwcu 2020 r., pierwszy etap odbył się w sierpniu-wrzesniu 2020 r., a drugi – grudzień 2020-styczeń 2021. Na każdym etapie przyjęto próbę 300 respondentów z różnych mikro, małych i średnich przedsiębiorstw, o różnym poziomie zasięgu i wielkości.

Przeglądając się profilowi respondentów, niezłą większość z nich stanowili pełniący stanowiska kierownicze mężczyźni (57,9 proc.), pracujący w firmach usługowych (62,7 proc. i 75,8 proc.), o międzynarodowym zasięgu (42,5 proc.), zatrudniających 1000 i więcej pracowników (28,3 proc.). Różne etapy badań pokazują również różnorodność branż. Jednak we wszystkich trzech etapach byli badani przedstawiciele branży IT, edukacyjnej, gastronomicznej, handlowej czy bankowej.

ZESTAWIENIE BRANŻY I WIEKU RESPONDENTÓW W TRZECH ETAPACH BADAŃ.

Skupiono się tylko na obszarach badań, związanych z czynnikami prowadzącymi do tworzenia turkusowych organizacji.

Pierwszym obszarem, na który zwrócono uwagę, było podejście do skojarzeń związanych z atrybutami turkusowych organizacji. Zwróco-

no uwagę na elastyczność, odpowiedzialność, partnerstwo, zaufanie i kreatywność. Jak przedstawia wykres, etap pilotażowy i I etap badań pokazuje podobne wyniki w ww. atrybutach. II etap badań przedstawia dość istotne odchylenia zwłaszcza w podejściu do kreatywności, partnerstwa i zaufania (wykres 1). Dość zastanawiające są takie wyniki. Jednak okres badań, jak wspomniano, to grudzień 2020-styczeń 2021, kiedy to organizacje już odczuły wpływ pandemii na ich rozwój.

Jeśli porównamy pięć kolejnych obszarów (wykres 2) – tj. struktura organizacyjna, styl przywództwa, podejmowanie decyzji, relacje z partnerami biznesowymi i przepływ komunikacji i informacji – wyniki II etapu pokazują odchylenia. Analizując styl przywództwa, wyraźnie widać odchylenie między badania pilotażowymi a II etapem (2,76 vs. 4,10). Podobne różnice widać w obszarze relacji z partnerami, gdzie między pilotażem i I etapem, a II etapem zauważamy wzrost średnio z 3,35 proc. do 4,21 proc.

Na podstawie przeprowadzonych badań można stwierdzić, iż transformacja do turkusowej organizacji może się odbywać na wiele sposobów. Jednakże nie zawsze będzie ona możliwa. Dużo zależy od tego, na jakich poziomach organizacja działa obecnie i jak szerokie jest spektrum świadomości pracowników. Na podstawie przeprowadzonych badań można spróbować odpowiedzieć na pytanie, w jakim

stopniu pracownicy są gotowi do turkusowej transformacji. Przydatne są wnioski dotyczące poszczególnych grup pracowników i ich porównanie. Na podstawie wyników można zaproponować konkretne działania mające na celu przeprowadzenie pożądanej transformacji. Choć nie można zagwarantować przemiany organizacji w pełni i w całości, to jednak pozwoli to na wgląd w strategiczną sytuację firmy, a także ułatwi przeprowadzenie właściwych działań rozwojowych.

Przedstawione badania będą kontynuowane w najbliższym czasie celem weryfikacji danych. W szczególności należy zwiększyć liczbę przeprowadzonych ankiet, a także sprawić, aby badania objęły większą grupę państw. Między innymi planowane są badania w Austrii, Niemczech, a także Jemenie i Zjednoczonych Emiratach Arabskich.

Celowe jest przeprowadzenie szczegółowej analizy zgromadzonych danych, w tym uzależnienie odpowiedzi od wieku i stażu pracy respondentów oraz wielkości firmy i rodzaju działalności.

Dziś, aby stać się turkusowym przywódcą, menedżerowie powinni mieć zmodyfikować swój obecny styl zarządzania w kierunku wspierania, a nie wyręczania zespołu. Lider-facilitacyjny jest raczej coachem niż przełożonym. Pozwala zespołowi decydować w wielu kwestiach, a jednocześnie w sytuacjach patowych jest gotowy wesprzeć zespół w jakiejś decyzji lub konflikcie. Pozostawia dużą autonomię pracownikom, lecz pracownicy wiedzą, że gdy tego zechcą, zawsze mogą liczyć na jego wsparcie i podpowiedzi.

Badania pokazują, iż na te firmy, które są w stanie wprowadzić turkus lub jego elementy, czekają liczne nagrody. Fakty mówią, że większość obecnie funkcjonujących turkusowych firm przynosi niespodziewanie dobre efekty zarówno finansowe, jak i emocjonalne w postaci zaangażowania pracowników. Takie organizacje rozwijają się szybciej. Przedstawione badania pokazują, że zespoły tak zorganizowane są efektywniejsze, rośnie satysfakcja i poziom zaangażowania pracowników, a spada poziom rotacji. Te firmy naprawdę rosną szybciej niż konkurencja. Zapraszamy do udziału w badaniu, które w sposób ciągły twa.

dr hab. Agnieszka Rzepka,
profesor Politechniki Lubelskiej
Katedra Ekonomii i Zarządzania Gospodarką
a.rzepka@pollub.pl

w trosce o bezpieczny basen! DEZYNFEKCJA & CZYSTOŚĆ



Dobry sen to podstawa funkcjonowania w dzień...

Aby się naprawdę dobrze wyspać, trzeba mieć wygodny materac i dobrze dobraną pościel. Ma to szczególne znaczenie w przypadku osób cierpiących na różnorakie uczulenia, na przykład na pyłki lub sierść zwierzęcą. W asortymencie PEN-POL znajdują się różnego rodzaju kołdry, dopasowane do potrzeb różnych grup odbiorców, zarówno singli, jak i par. Rozmawiamy z **Damianem Karczyńskim**, Prezesem

Przybliżmy historię firmy.

Firma Pen-Pol ma historię opartą na dwudziestoletnim doświadczeniu w branży tekstylnej. Przedsiębiorstwo prężnie prosperuje od 2000 roku i z roku na rok powiększa swoje możliwości i patrzy na nowe horyzonty zlokalizowane poza granicami naszego kraju. Jednakże główną działalnością naszej organizacji w pierwszych latach funkcjonowania było przetwarzanie pierza i puchu. Założycielem firmy jest Pan Adam Karczyński, który od samego początku montował i modernizował wszystkie maszyny, aby przystosować je do własnych potrzeb.

Wysoka jakość produktów i usług, które szły w parze z wyższymi cenami od konkurencji, spowodowały wybicie się naszej organizacji do rangi jednych z największych firm pierzarskich w Polsce. Zasada, której trzymamy się przez cały okres funkcjonowania, to *in time* (zawsze na czas) – dostarczamy nasze towary w krótkim okresie od złożenia zamówienia. Stosujemy się także do zasady, że potrafimy wszystko zrobić, każdą poduszkę uszyć z każdym wypełnieniem – to my dostosowujemy się do klienta, a nie klient do nas! Z czasem, gdy nasza pozycja na rynku była już stabilna, zaczęliśmy wprowadzać świadomość marki do naszej strategii. Zmodernizowaliśmy nasze oferty, nasze logo, nasz sklep internetowy, nasze social media, reklamy na YouTube i Google. Nasze towary można kupić na Olx, Allegro, może w przyszłości na Amazonie i eBay. Teraz naszym głównym celem jest rozwój świadomości u naszych klientów indywidualnych, że to my jesteśmy producentem kóder i poduszek, na których śpią.

Co ma decydujący wpływ na najwyższą jakość produktów?

Podczas produkcji zawsze staramy się używać wysokojakościowych materiałów, które przez lata naszego funkcjonowania dały nam pozycję na rynku, jaką mamy do dziś. Staramy się także

rozwiązywać jakiegokolwiek wpadki jakościowe na korzyść klienta; bardzo cenimy sobie opinię naszych klientów i staramy się za każdym razem reagować na pozytywne, jak i na negatywne opinie na temat naszej firmy. Duża jakość może także być widoczna podczas samej obsługi klienta: podchodzimy indywidualnie do naszych klientów i staramy się zawsze dobrać odpowiednie towary do ich wymagań. Nasza polityka zwrotów też jest zawsze zorientowana na korzyść klienta, oczywiście po wcześniejszej weryfikacji towaru (czy to rzeczywiście jest nasza poduszka).



Wszystkie wypełnienia naturalne są prane i odpylane, aby zapewnić najwyższą jakość i komfort snu. Przez cały czas podwyższamy nasze standardy jakościowe i wierzymy, że w niedalekiej przyszłości staniemy się liderem nie tylko na polskim rynku, ale wejdziemy także do ligi głównych producentów europejskich.

Czy Państwa firma jest mocno konkurencyjna?

Jesteśmy producentem, który inwestuje dużo pieniędzy we własny park maszynowy. Sami modernizujemy i dostosowujemy nasze maszy-

ny do potrzeb, które chcemy zaspokoić. Staramy się wprowadzić częściową automatyzację procesów, tak aby odciążać naszych pracowników. Jesteśmy także jedyną firmą w Polsce – i może w Europie – która potrafi odzyskiwać pierze i puch z używanych kurtek z wypełnieniem naturalnym. Tak samo jesteśmy firmą, która ma pozwolenie na przetwarzanie pierza i puchu z używanych kóder i poduszek. Opieramy się głównie na recyklingu oraz na stałym samodoskonaleniu procesów wytwórczych. Zwiększamy świadomość marki wśród naszych klientów, dużo inwestujemy w reklamy i wizerunek firmy. Oferujemy produkty Premium: są to wszystkie produkty z wypełnieniem puchowym o zawartości puchu 95 proc. Uzyskanie tak dużej zawartości puchu jest trudne i bardzo długotrwałe. Nasze produkty Premium od pozostałych odróżnia to, że są zapakowane w eleganckiej torbie, obszyte bawełnianą tkaniną, wykończone lampsem i białą lamówką. Do produktów Premium przykładamy się jeszcze bardziej, aby wszystkie elementy składowe były na każdym etapie jak najwyższej jakości. Staramy się także, aby produkty Premium nie tylko wyglądały, ale także były jak najbardziej użyteczne. Wierzymy, że w produktach Premium komfort snu powinien łączyć się z jakością oraz z estetyką wykonania. Naszym największym sukcesem jest możliwość odzyskiwania puchu z używanych kurtek w takim stopniu, że potrafimy odzyskać nawet 15-18 proc. puchu z tony kurtek, a warto jeszcze pamiętać o tym, że kurtka składa się z materiału wierzchniego, różnych plastikowych elementów, zamków, ściągaczy. Dużym sukcesem jest także zdobycie naszej pozycji na rynku oraz przekonanie klientów do naszych towarów.

Życząc dalszych sukcesów.

Dziękuję za rozmowę.

Martyna Motylska

DOSKONALENIE SYSTEMU ZARZĄDZANIA JAKOŚCIĄ WSPARCIEM DO DOSKONALENIA ORGANIZACJI

Doskonalenie stanowi jedno z fundamentalnych wyzwań, zarówno w aspekcie podejmowanych działań przez ludzi, jak i organizację. Doskonalenie stanowi jeden z kluczowych aspektów przyczyniających się do osiągnięcia sukcesu organizacji, a poszukiwanie dróg doskonalenia wszelkiej realizowanej aktywności stanowi nieodzowne kryterium rozwoju każdej organizacji. Doskonalenie postrzegane musi być jako proces nieustannego poszukiwania rozwiązań mających na celu dążenie do doskonałości, co w zakresie działalności organizacji utożsamiane powinno być z osiąganiem efektów ich działań ponad stawiane im wymagania i oczekiwania. W zakresie zarządzania organizacjami od ponad 30 lat wdraża się i utrzymuje systemy zarządzania, w tym również poddając je certyfikacji



Od początku powstania zamysłu systemów zarządzania, których wymagania spisano w normach, czego przykładem jest najstarsza wiekiem w tym zakresie norma ISO 9001 dotycząca systemów zarządzania jakością, postuluje się, aby utrzymywane w organizacjach systemy zarządzania stanowiły narzędzie zarządcze kadry kierowniczej, w tym istotnie wpływając na kształtowanie sukcesu organizacji.

DAŻENIE DO DOSKONAŁOŚCI

Zarządzanie organizacją musi być utożsamiane z podejmowaniem działań związanych z dążeniem do doskonałości. Dążenie do doskonałości dotyczy zarówno aspektów na poziomie operacyjnym realizowanych w organizacjach procesów, ale także na poziomie taktycznym i biznesowym. Nieustanne poszukiwanie i realizacja działań doskonalących w organizacjach jest czynnikiem kształtowania przewagi konkurencyjnej, czego efektem powinien być wzrost wartości wskaźników efektywności realizowanych w organizacji procesów.

Wdrażanie systemów zarządzania w organizacjach, a w szczególności systemu zarządzania jakością opartego na wymaganiach normy ISO 9001, powinno być przede wszyst-

kim kojarzone właśnie z podejmowaniem przez organizację działań doskonalących, aby stale spełniać wymagania i uwzględniać przyszłe potrzeby i oczekiwania, w coraz bardziej dynamicznym i złożonym otoczeniu prowadzonej działalności przez organizację. Powyższe dotyczy działań związanych z doskonaleniem skuteczności również samego systemu zarządzania jakością wdrożonego w organizacji. To właśnie system zarządzania w organizacji powinien stanowić ważne narzędzie w rękach kadry zarządzającej, które ma stanowić o doskonaleniu organizacji.

SYSTEM ZARZĄDZANIA DROGĄ DO SUKCESU

W wielu organizacjach zapomina się, że system zarządzania jakością ma nie tylko wspierać organizację w zakresie wykazania zdolności do stałego dostarczania wyrobów i usług spełniających wymagania klienta, wymagań prawnych i regulacyjnych, ale również – poprzez jego skuteczne stosowanie i związane z nim procesami doskonalenia – dawać organizacji podstawę dążenia do zwiększenia zadowolenia klienta, a także budowania własnego sukcesu.

Organizacja powinna nie tylko wdrożyć i utrzymywać system zarządzania jakością,

ale także podejmować wszelkie działania mające na celu ciągłe jego doskonalenie, a w konsekwencji doskonalenie organizacji. Powyższe wymaga przyjęcie i zrozumienie istoty wdrażania i utrzymania systemu zarządzania w organizacjach, zrozumienie i zastosowanie przez najwyższe kierownictwo działań, które będą angażować wszystkich pracowników organizacji w podejmowanie działań na rzecz promowana i podejmowana działań doskonalących.

Totalne zobowiązanie się organizacji do ciągłego doskonalenia systemu zarządzania jakością musi mieć bezpośrednie przełożenie na doskonalenie organizacji. Doskonalenie przydatności, adekwatności i skuteczności systemu zarządzania jakością stanowi potężny potencjał doskonalenia organizacji, który musi być wykorzystywany w organizacjach. Brak wykorzystania przez kadrę kierowniczą potencjału systemu zarządzania jakością w zakresie doskonalenia stanowi przykład bardziej lub mniej świadomej rezygnacji z wartości, które warunkują utrzymanie systemów zarządzania, a w sposób protekcyjny wykorzystywane są tylko jako element warunkujący spełnienie wymagań podczas procesu certyfikacji i przeprowadzanych audytów. Sytuacja taka przyrównana może zostać do braku wykorzystania po-

tencjału np. linii technologicznej, ze względu na brak pełnej wiedzy dotyczącej możliwości produkcyjnych. Cóż z faktu posiadania znaczących możliwości, jeżeli nie jesteśmy ich świadomi lub nie podejmujemy działań mających na celu ich poznanie i zwiększenie? Wymóg prowadzenia w ramach systemu zarządzania jakością analiz i oceny odpowiednich danych i informacji z monitorowania i pomiaru w organizacji musi być wykorzystywany do oceny potrzeb doskonalenia systemu zarządzania jakością, a w dalszej kolejności całej organizacji.

DOSKONALENIE SYSTEMU ZARZĄDZANIA JAKOŚCIĄ

Doskonalenie stanowi zmianę, zmianę na lepsze – bo przecież taki jest cel ciągłego doskonalenia. Ale tylko te działania doskonalące, które są dobrze zaplanowane, będą stanowiły o zmianie na lepsze, dając możliwość uzyskania oczekiwanego sukcesu przez organizację. Nie da się dobrze zaplanować działań, pomijając monitorowanie, zbieranie, analizowanie i ocenę danych i informacji w różnych obszarach działalności organizacji, a to przecież stanowi element działań związanych z utrzymaniem systemu zarządzania jakością.

Doskonalenie systemu zarządzania jakością powinno stanowić element napędzający doskonalenie organizacji, pomiędzy tymi dwo-

ma elementami musi istnieć pełna symbioza. System zarządzania jakością jako koherentny element organizacji powinien być wykorzystywany tak, aby zwiększać potencjał doskonalenia organizacji. Wykorzystanie systemu zarządzania jakością w podejmowanych w organizacji działaniach zarządczych powinno stanowić o sile i skuteczności podejmowanych działań doskonalących w organizacji. Brak podejmowania działań związanych z do-

skonaleniem może doprowadzić do zaburzeń w systemie zarządzania, a w konsekwencji w całej organizacji.

Podejmowanie wszelkich działań związanych z doskonaleniem systemu zarządzania jakością w organizacji stanowi skuteczny element wsparcia w zakresie doskonalenia organizacji. Te organizacje, które w rzeczywisty sposób doskonalą wdrożony system zarządzania jakością, wykorzystując jego potencjał w codziennym zakresie podejmowanych działań zarządczych, w istotny sposób zwiększają możliwość kreowania trwałego sukcesu organizacji. Warto wykorzystywać potencjał systemów zarządzania w działaniach doskonalących or-

ganizację. Takie zrozumienie potencjału implementacji

i utrzymania systemów zarządzania w organizacjach może obniżyć poziom zagrożeń i wydatnie zwiększyć poziom osiąganego sukcesu.

Wybór należy zawsze do kadry zarządzającej: czy wykorzystać potencjał stanowiący od lat nieodzowny element zarządzania większości organizacji, jakim są wdrożone i certyfikowane systemy zarządzania jakością, czy poprzestać na działaniach pozycjonujących status quo systemu zarządzania jakością.



System zarządzania jakością mechanizmem doskonalenia organizacji – M. Roszak

Dr hab. inż. Marek Roszak,
Prof. PŚ, Prezes Klubu Polskie Forum ISO
9000, członek Kapituły Fundacji Qualitas

Proteon w gronie europejskich gwiazd jakości



Łódzka firma z branży biotechnologicznej Proteon Pharmaceuticals SA jest laureatem European Quality Certificate® 2020 w kategorii: Produkt za Bafasal®. Ten alternatywny preparat dla środków na bazie antybiotyków jest wykorzystywany w hodowli drobiu i cieszy się uznaniem na największych zagranicznych rynkach

Bafasal® to pierwszy preparat tworzony i skomercjalizowany przez łódzką firmę Proteon Pharmaceuticals SA. Wraz z nim powstała cała linia produktów ochrony żywności na bazie bakteriofagów. Proteon bowiem oferuje preparaty dedykowane ochronie hodowli drobiu oraz ochronie akwakultury. Bafasal® to flagowy produkt Proteon Pharmaceuticals, który stworzył specyficzny wyłom i pomógł wprowadzić kolejne produkty na bazie bakteriofagów na zagraniczne rynki. Jest to preparat, który firma rejestruje i wprowadza na światowe rynki jako dodatek paszowy, co od razu określa, że nie służy on do leczenia, tylko wpływania pozytywnie na mikrobiom i na ochronę przed zakażeniami drobiu. Pozytywny efekt działania Bafasal® polega na tym, że jest to naturalna obrona przed zakażeniami Salmonellą, które są poważnym problemem głównie bezpieczeństwa i jakości żywności, ale również negatywnie wpływają na zdrowie drobiu. Można oczywiście w produkcie końcowym, którym jest mięso uzyskiwane z drobiu, stosować chemiczną obróbkę w celu eliminacji bakterii, jednak filozofia firmy polega na tym, żeby od samego początku – od pierwszego dnia po wykluciu ptaków – stosować produkt, który nie ma żadnych skutków ubocznych i nie pozostawia żadnych resztek w organizmie zwierzęcia, chroniąc ten naturalny mikrobiom przed zasiedlaniem oraz skolonizowaniem się bakterii Salmonelli. W efekcie wpływa to na kondycję zdrowotną zwierząt i na wysoką jakość oraz walory zdrowotne produktu końcowego – czyli mięsa, jak również kurzych jaj. Bafa-

sal® to płynny preparat w butelkach, który dolewa się do systemów doprowadzających wodę do poidel dla ptaków. Wydaje się to proste, jednak w tych butelkach jest zaawansowana technologia składająca się z kilku bakteriofagów, dobranych tak, żeby razem tworzyły środek, który jest bardziej skuteczny i silniejszy na szersze spektrum bakterii Salmonelli niż jakikolwiek z pojedynczych komponentów. Osiągnięcie tej stabilności i skuteczności preparatu zajęło ponad rok prac laboratoryjnych.

Ekspansja w Europie?

W Polsce nie ma niezależnego systemu dopuszczającego do użytku Bafasal® i inne produkty tworzone na bazie bakteriofagów. Tego typu preparaty są zatwierdzane centralnie, na poziomie Komisji Europejskiej, która stworzyła zharmonizowany system rejestracji. Produkty rejestrowane są w całej Unii Europejskiej, a nie w poszczególnych jej państwach. Komisja Europejska jest pod tym względem bardzo konserwatywna, jednak Proteon Pharmaceuticals SA jest w zaawansowanym stadium procesu rejestracyjnego. Wciąż jednak jest mowa o wprowadzeniu czegoś, co jest postrzegane jako zupełnie nowa technologia, która ma wejść na rynek w obszarze żywności. A jeżeli coś jest nowe, to ten proces jest naprawdą długotrwały. Tak to już jest, że wiele innowacji powstaje w Europie, a ich komercjalizowanie ma miejsce najpierw w Azji i USA. Dlatego produkty łódzkiej firmy są dystrybuowane na rynku azjatyckim, gdzie rejestrację można uzyskać

znacznie szybciej. Decyzja Komisji Europejskiej w sprawie Bafasal® powinna zapaść jeszcze w tym roku.

Biznes w oparciu o naukę

Technologia, którą Proteon rozwija, opiera się na solidnych podstawach naukowych i cała sztuka polega na tym, żeby w bardzo konsekwentny sposób znaleźć praktyczne rozwiązanie, które z punktu widzenia wiedzy naukowej jest niemalże dostępne – z naciskiem na „niemalże.” Firmy takie jak Proteon muszą, zwłaszcza w pierwszej fazie, znaleźć te brakujące elementy do sprawnego funkcjonowania – oznacza to, że nie liczą na to, że gdzieś na uniwersytecie albo na politechnice to wszystko, co się opracowało, jest gotowe i wystarczy to zapakować w butelkę, a następnie sprzedawać. Twórcy łódzkiej firmy wiedzieli od początku, że muszą przede wszystkim zdobyć informacje, które będą istotne dla jej rozwinięcia. Wszystko w oparciu o wiedzę oraz zespół ludzi o znakomitych kompetencjach naukowych. W efekcie powstał zespół multidyscyplinarny, w którym zaczęto myśleć o kwestiach rejestracyjnych, prawnych, jak również o kwestiach kosztów i pomysłów, jak można na tym zarobić oraz gdzie można sprzedać produkty. Konsekwentne realizowanie tej wizji oraz podjęcie ryzyka, że jednak z bakteriofagów da się stworzyć produkt przemysłowy, spowodowało, że firma zaczęła osiągać sukcesy komercyjne oraz biznesowe, nie tracąc przy tym swojego charakteru i fundamentów naukowych.

Marcin Pawlenka

Proekologiczny Port Gdynia

Z myślą o niskiej emisji, czystym powietrzu i jak najbardziej przyjaznej naturalnemu środowisku działalności, w Porcie Gdynia od lat stosowane są proekologiczne technologie zgodne z unijnymi standardami w ramach idei green port, które przyczyniają się do maksymalizacji jakości oraz wydajności – wszystko w celu zrównoważonego rozwoju

Redukcja spalin

Proces bunkrowania paliwem LNG jednostek pływających w Porcie Gdynia, który został wdrożony i jest realizowany, przyczynia się do zmniejszenia emisji szkodliwych produktów spalania paliw w porównaniu do tradycyjnego paliwa używanego w żegludzie. Dzięki LNG – w porównaniu do paliwa Heavy Fuel Oil (HVO) – Port Gdynia uzyskuje następujące wyniki: redukcja CO₂ o 25 proc., redukcja tlenków siarki SO₂ o blisko 100 proc., redukcja tlenków azotu NO_x o około 90 proc., redukcja cząstek stałych o około 99 proc. [dane na podstawie raportu EMSA – European Maritime Safety Agency (Guidance on LNG Bunkering)]. Paliwo LNG z racji coraz większego dostępu staje się pomostem pomiędzy tradycyjnymi paliwami opartymi o ropę naftową, a docelowo rozwiązaniami zeroemisyjnymi (w przyszłości prawdopodobnie będzie to wodór).

Nowy Publiczny Terminal Promowy

Zarząd Morskiego Portu Gdynia SA, realizując zadania zapisane w Strategii Rozwoju Portu Gdynia, rozpoczął w 2019 roku jedną z kluczowych inwestycji, jaką jest budowa Publicznego Terminalu Promowego, dzięki której możliwa będzie obsługa dużych promów o długości do ok. 240 m, a także zwiększenie częstotliwości ich zawijania. Realizacja projektu to przede wszystkim odpowiedź na potrzeby rynku wynikające ze stale rosnącego ruchu pasażerskiego oraz wymiany handlowej ze Skandynawią. Nowa lokalizacja terminalu przy nabrzeżu polskim zapewni połączenie z najważniejszymi lokalnymi i krajowymi drogami stanowiącymi istotny element transportowego korytarza międzynarodowej wymiany handlowej. Nowy Terminal Promowy umożliwi również funkcjonowanie dwóch niezależnych od siebie operatorów. Jednocześnie lokalizacja nowego terminalu promowego w bliskiej odległości od wejścia/wyjścia z portu zdecydowanie skróci czas płynięcia i nawigowania jednostek w porcie, a co za tym idzie – pozytywnie wpłynie na środowisko z uwagi na zdecydowanie mniejsze zu-

życie paliwa. Przy realizacji inwestycji w ramach zrównoważonego rozwoju od 2021 roku możliwe będzie zasilanie statków w czasie postoju z lądu, co spowoduje całkowitą redukcję spalin.

Magazyn wysokiego składowania

Zarząd Morskiego Portu Gdynia, mając na uwadze stale rosnące wymagania rynku, szczególnie w obszarze zaplecza logistyczno-magazynowego, w 2019 roku z powodzeniem zakończył budowę nowoczesnego magazynu wysokiego składowania. Magazyn jest pierwszym z czterech tego typu

dane w atrakcyjnej formie i w razie potrzeby alarmuje Zarząd Morskiego Portu Gdynia SA o przekroczeniu dopuszczalnych poziomów. Innowacyjny system yetiSense składa się z sieci czujników zainstalowanych nie tylko na terenie Portu, które mierzą zawartość pyłów zawieszonych PM2.5 i PM10 oraz natężenie hałasu. Czujniki zainstalowane zostały we wrażliwych miejscach w Porcie Gdynia i w pobliżu portu, aby szybko wskazać ewentualne zagrożenie dla mieszkańców Gdyni. Wszystkie dane z aparatury pomiarowej trafiają bezpośrednio do platformy analitycznej, w której zbierane i przetwarzane



i stanowić będzie jeden z kluczowych elementów Intermodalnego Centrum Logistycznego. Na terenie o powierzchni 30 000 m², oprócz magazynów, powstaną również place składowe oraz niezbędna infrastruktura drogową i kolejową. Inwestycje w tym rejonie portu bezpośrednio wpisują się w Strategię Portu Gdynia 2027. Naszym celem jest stworzenie dogodnych warunków dla rozwoju Trans Europejskiej Sieci Transportowej (TEN-T). Konstrukcja dachowa obiektu jest przystosowana do instalacji fotowoltaicznej na całej powierzchni dachu.

Monitoring powietrza

Na terenie Portu Gdynia wdrożony został nowy kompleksowy system yetiSense do monitorowania emisji zanieczyszczeń powietrza. Inteligentny system stworzony przez firmę SeaData monitoruje stan jakości powietrza w czasie rzeczywistym, prezentuje wszystkie

są również informacje z innych źródeł, jak np. dane ze stacji GIOŚ (Główny Inspektorat Ochrony Środowiska) i prognozy pogody. W dzielnicy Śródmieście przy ulicy Polskiej zamontowany został już szósty punkt pomiarowy – Yetibox, monitorujący stan zapylenia powietrza we wschodniej części Portu Gdynia, mający na celu identyfikację innych niż węgiel źródeł emisji. – Jesteśmy częścią miejskiego ekosystemu, dlatego z troską o interesariuszy Portu Gdynia rozwijamy nasz system oraz wprowadzamy nowe rozwiązania w myśl idei #greenport – mówi Adam Meller, Prezes Zarządu Morskiego Portu Gdynia SA. Inteligentne rozwiązanie bada stan jakości powietrza w czasie rzeczywistym, a co więcej: może przewidywać potencjalne zagrożenia z kilkudniowym wyprzedzeniem.

Marcin Pawlenka

Jakość pracy zdalnej

Pandemia sprawiła, że model „świadczenia pracy” uległ zmianie, i to w trybie przyspieszonym. Prawdopodobnie i tak czekałoby to nas w najbliższej przyszłości: rozwój technologii informatycznych ułatwiających komunikację i wymianę danych jest bardzo szybki. Z drugiej strony komunikacja polegająca na przemieszczaniu się staje się coraz trudniejsza, pomimo dynamicznego rozwoju gałęzi przemysłu związanych z szeroko pojętym transportem

Dodatkowo, szczególnie w obszarze IT, popularność zdobyły sobie techniki zwinnego zarządzania umożliwiające prowadzenie prac w zespołach rozproszonych, a nawet dość dobre współdziałanie w różnych strefach czasowych. Fizyczna obecność w miejscu pracy, poza branżami stricte produkcyjnymi, okazuje się zbędna, choć jest to obserwacja z perspektywy praktycznej.

To jedna strona medalu, ta jaśniejsza. Po drugiej stronie jest to wszystko, co medalowi nie dodaje blasku: niska samodyscyplina, niechęć do konsekwentnego wykonywania często nudnych obowiązków służbowych, skłonność do odkładania, odwlekania, a nawet odrzucania prac uważanych za uciążliwe. Woda spływa do najniższej położonego miejsca, nawet przedmioty o nieregularnych kształtach zaczną się zsuwać, kiedy kąt nachylenia powierzchni, na której leżą, staje się odpowiednio duży. Wszystko, co wymaga pewnego wysiłku, włożenia jakiejś energii, nie jest pożądane. Nic więc dziwnego, że praca człowieka pozostawionego samemu sobie, w domu, wykonującego zadania w trybie zdalnym, staje się coraz mniej efektywna. Okazuje się, że osoby pracujące w trybie zdalnym odczuwają brak bezpośredniej interakcji z innymi członkami zespołu. Między innymi dlatego pojawiły się różne odmiany pracy hybrydowej, która – podobnie jak praca zdalna – wymaga zupełnie innego podejścia do zarządzania. Przy-

chodząc do firmy, przynajmniej „był w pracy”. Teraz, kiedy nie musi wychodzić z domu, by „być w pracy”, gdzie właściwie jest? W zaciszu własnego pokoju pojawia się wiele rozpraszaczy. Pewien młody człowiek, wracający do firmy po kilku miesiącach pracy zdalnej, powiedział mi, że jego największym wrogiem była lodówka. Co chwilę odrywał się od komputera, by coś przegryźć, czegoś się napić. Tempo pracy spadło, natomiast wzrosła jego waga. Z obecną sytuacją pandemiczną związana jest także konieczność opieki nad dziećmi, które z powodu wprowadzanych ograniczeń również „pracują zdalnie”, ucząc się za pośrednictwem Internetu. Jeszcze gorzej wygląda sytuacja z opieką nad dziećmi w wieku przedszkolnym, która wymaga stałej uwagi i zaangażowania. Wspomniane już ograniczenia w bezpośrednich kontaktach sprzyjają wzrostowi komunikacji za pośrednictwem mediów cyfrowych. Jak nad tym wszystkim zapanować?

Wracając na chwilę do zakładów produkcyjnych, ostatnimi czasy wzrosła ilość punktów dostępowych w firmach, w których praca stacjonarna jest konieczna. Konieczność maksymalnego rozproszenia ruchu wymusiła pandemia. Pomimo tego natężenie ruchu wzrasta tuż przed godzinami rozpoczęcia pracy oraz jej zakończenia. Kilka lat temu byłem świadkiem takiej oto sceny: godzina 13:50, 10 minut przed zakończeniem zmiany,



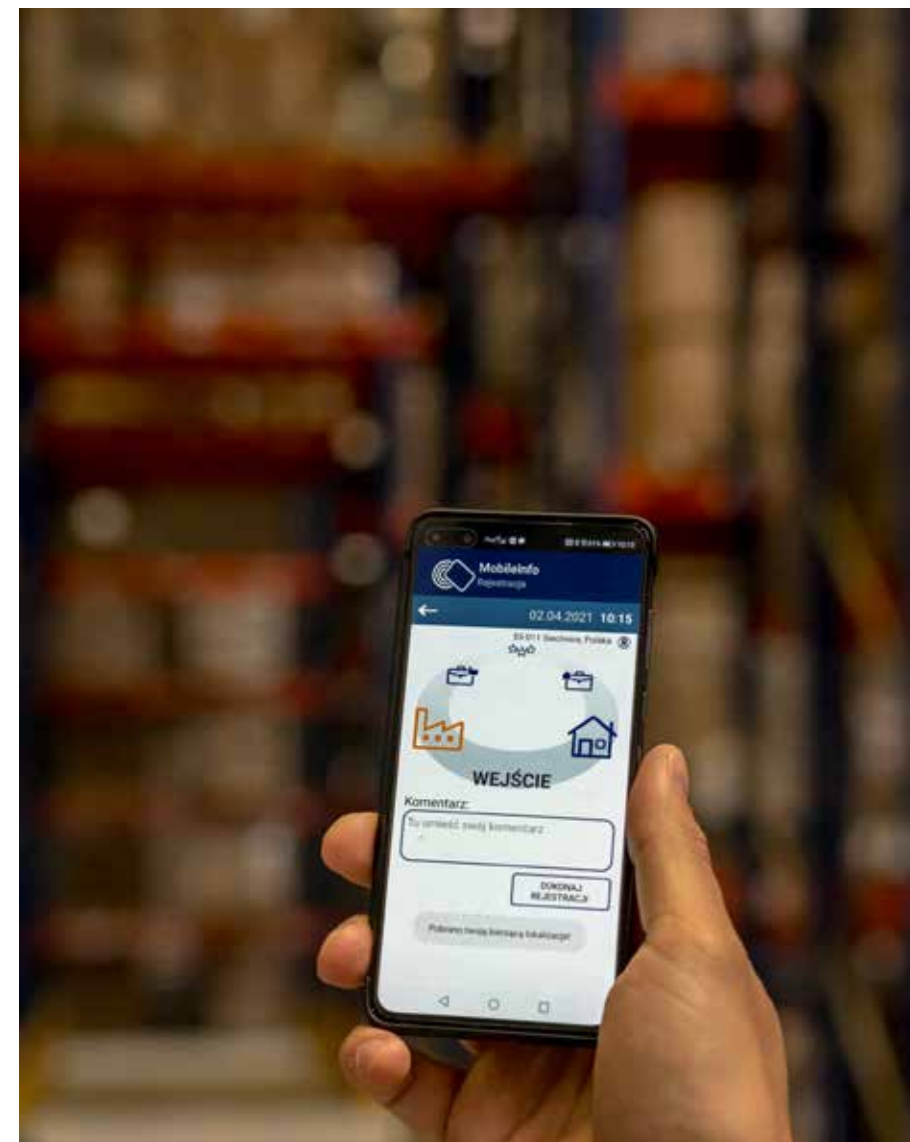
na hali produkcyjnej pracownicy porzucają (dosłownie) swoje stanowiska pracy i zaczynają tłoczyć się w jednym miejscu. Zaintrygowany przystanęłam, by zorientować się, o co chodzi. O godzinie 14:00 na dźwięk syreny oznaczającej koniec zmiany wszyscy rzucili się do stolika, na którym była zwykła, papierowa lista obecności. Panowie w różnym wieku bez pardonowo rozpychali się łokciami, byleby szybciej podpisać listę. Zabawne? Trochę, ale prawdopodobnie nie dla nich. Okazało się, że zaplecze socjalne tej firmy było dość skromne, i ostatni w kolejce wychodził z pracy po około 45 minutach od zakończenia zmiany.

To tylko kilka przykładów ilustrujących potrzebę efektywnego podejścia do rejestracji czasu pracy, a nie tylko odnotowania obecności. Właściwe metody zlecenia i kontroli realizacji zadań – czy to wykonywanych zdalnie, czy stacjonarnie – to ważny element zapewnienia jakości i ciągłości pracy. Efektywność, a co za tym idzie – jakość pracy, powinna być ściśle związana z wykonywaniem konkretnych zadań. To truizm, jednak staje się to coraz bardziej widocznym problemem. Sama „obecność” – rzeczywista czy wirtualna – już nie jest wystarczająca. Problemem nie jest samo wyznaczanie zadań, co sposób, w jaki to jest robione. Dostępnych jest wiele systemów i platform, także nieodpłatnych, za pomocą których można to robić. Jednym

z istotnych czynników jest tempo pracy. Jedni wykonują dane zadanie szybciej, inni wolniej – co nie znaczy gorzej. Jest takie znane powiedzenie, że szybko i dobrze nie może być tanio. Pozwolę sobie przedstawić tezę, że wcale nie musi być tanio. Szybko i dobrze, przy zapewnieniu odpowiedniej organizacji pracy, może skutkować wzrostem korzyści dla pracowników, bez konieczności podniesienia ceny usług i/lub produktów. Jak tego dokonać? Wyczerpująca odpowiedź na to pytanie wykracza poza ramy tego artykułu, jednak ważnym składnikiem jest system łączący rejestrację czasu pracy ze zlecaniem i kontrolą realizacji działań operacyjnych.

Kilka lat temu, tłumacząc książkę traktującą o systemie rozwoju produktu w Toyocie, zaintrygował mnie jej podtytuł: „Integrating people, process and technology”. Prawidłowa kolejność to ludzie, którzy tworzą i zarządzają procesami, wspierani przez nowoczesne technologie. Dlatego zanim pomyślimy o rozwiązaniach technicznych, przyjrzyjmy się właściwej organizacji całego procesu, którym chcemy zarządzać, i który chcemy kontrolować. Nie będę wnikał w szczegóły metody, którą stosuję od szeregu lat, podam tylko jeden element, istotny z perspektywy kontroli czasu pracy oraz realizacji zaplanowanych zadań, którym jest praca w tak zwanych Okresach Taktu (OT). Zazwyczaj jest to jeden tydzień, czasem dwa. Ważne, by taki okres taktu był na tyle krótki, by łatwo było można kontrolować i korygować przydzielone zadania. Taki sposób pracy sprzyja także szybkiej reakcji na wszelkie opóźnienia oraz problemy pojawiające się w trakcie realizacji zadań.

Dysponując odpowiednią metodą, można zastanowić się, jaki system najlepiej wesprze działania zarządczo-kontrolne. System dostępny na urządzeniach mobilnych, umożliwiający swobodne korzystanie z wszystkich funkcji rejestracji czasu pracy, kontroli dostępu oraz zlecenia i przyjmowania zadań do wykonania, zapewniający lokalizację pracownika (o ile to konieczne), to jedna z możliwych, ciekawych opcji do wykorzystania. Ta ostatnia funkcja jest szczególnie użyteczna w przypadku konieczności generowania raportów o zagrożeniach – czy to w razie pożaru, czy innego zdarzenia zagrażającego zdrowiu i życiu pracowników. Kolejnym atutem



rozwiązania mobilnego z możliwością lokalizacji każdego pracownika jest rozproszenie ruchu w punktach dostępu (wejścia/wyjścia) do firmy, w godzinach największego jego natężenia. Pracownicy nie muszą już czekać w kolejce do czytnika stacjonarnego. Można to porównać do systemu poboru opłat drogowych viaTOLL. Kolejki do bramek na autostradach są najdłuższe w godzinach szczytu, podczas gdy ruch samochodów wyposażonych w ten system jest płynny.

Praca zdalna. Rejestracja pobytowa nie ma w tym przypadku sensu: miejsce siedzenia nie ma wpływu na świadczoną pracę, przynajmniej takie są założenia teoretyczne. W tym przypadku kluczową rolę odgrywa sposób wyznaczania zadań oraz kontroli ich realizacji. Organizacja i odpowiedni sys-

tem. Praca w krótkich okresach taktu umożliwia działanie w trybie zadaniowym. Kontrola realizacji tak prowadzonych prac daje obraz sposobu ich wykonania, a co za tym idzie – umożliwia wprowadzanie szybkich korekt. Jednostką pracy w tym przypadku przestaje być dzień roboczy, jest nim Okres Taktu. Pracownik wykonuje przydzielone mu zadania, praktycznie w dowolnym czasie. Pomiędzy ustalenia dotyczące regularnych spotkań zespołu online. Taki sposób wyznaczania zadań, kontroli ich realizacji oraz rejestracji czasu pracy daje podstawy do efektywnego gospodarowania dostępnymi zasobami oraz równoważenia obciążenia.

Henryk Metz,
Doradca Zarządu ds. Rozwoju POLSYSTEM
Sp. z o.o. S.K.A.

Kompleksowe leczenie w Poddębickim Centrum Zdrowia

Nowoczesne oddziały szpitalne, wysoki poziom specjalistycznych usług medycznych oraz renoma i zaufanie pacjentów zadecydowały o uhonorowaniu Poddębickiego Centrum Zdrowia Sp. z o.o. godłem European Quality Certificate® 2020. O tym, co decyduje o wysokich standardach usług medycznych w tej placówce, mówi **prof. Jan Krakowiak**, Prezes Poddębickiego Centrum Zdrowia

Profesjonalna opieka medyczna to niewątpliwie jeden z atutów Poddębickiego Centrum Zdrowia. Potwierdzają to pacjenci nie tylko z rynku lokalnego i regionalnego. Co zatem decyduje o wysokim poziomie świadczonych usług medycznych i renomie placówki?

potwierdzają to pacjenci z naszego regionu, ale również zamieszkujący w okolicach Krakowa, Katowic, Wrocławia. W naszym szpitalu pacjenci szybko dochodzą do zdrowia, nie tylko z uwagi na trafnie postawione przez personel diagnozy i wysoki poziom świadczonych usług medycznych, ale również decyduje

się z tezą, że o długości naszego życia decydują przede wszystkim uwarunkowania genetyczne. Tak naprawdę o długości naszego życia w 70 proc. decyduje jakość żywienia, czyste powietrze i dopiero dalej uwarunkowania genetyczne.

W szpitalu pacjenci mogą liczyć również na skuteczną rehabilitację – na najwyższym poziomie. To między innymi zasługa wód termalnych, które są do tego celu wykorzystywane. Jednak wody termalne to również innowacyjne rozwiązanie ekologiczne dla samego budynku placówki.

Poddębice mają własny odwiert geotermalny, z którego szpital jest zasilany w ciepłą wodę użytkową i centralne ogrzewanie. Powracająca z tego ogrzewania ciepła woda o temperaturze 25-30 stopni, wykorzystywana jest do celów leczniczych (balneologii). W odległości 100 metrów od szpitala powstały nowoczesne Poddębickie Termy, z których będzie korzystała nasza rehabilitacja i nasi pacjenci. Poddębicka woda o temperaturze 72 stopni wyróżnia się tym, że posiada dużą zawartość jodu i jest bogata w żelazo oraz związki aktywne. To sprawia, że nie tylko nasz szpital, ale całe Poddębice stają się bardzo atrakcyjnym miejscem nie tylko dla pacjentów, ale również dla turystów i inwestorów. Kolejnym atutem jest lokalizacja szpitala w pobliżu autostrad, co przybliży nas do trzech największych w Polsce aglomeracji. Niecałe półtorej godziny dzieła nas od Warszawy, tyle samo czasu potrzeba, żeby dojechać do Poznania, a zaledwie w 40 minut można dotrzeć do Łodzi.

Jakie kluczowe inwestycje i projekty zostały zrealizowane w szpitalu w ostatnich latach? Które z nich faktycznie okazały się dla Poddębickiego Centrum Zdrowia kluczowe?

Kiedy przejąłem zarządzanie w szpitalu, budżet wynosił 14 mln zł, a dług 56 mln zł. Były

tylko cztery podstawowe oddziały – internistyczny, pediatria, ginekologia i chirurgia. Obecnie w placówce funkcjonuje 13 oddziałów. Są to oddziały, które wkomponowały się w regionalny rynek potrzeb medycznych na terenie zachodniej części województwa łódzkiego. Może się to wydawać dziwne i nieprawdopodobne, ale w naszej placówce jest zatrudnionych więcej specjalistów z tytułem profesora, niż we wszystkich szpitalach powiatowych województwa łódzkiego razem. Fatycznie udało mi się przekonać do pracy w naszym szpitalu jednych z najlepszych lekarzy z zakresu: urologii, ginekologii, onkologii, ortopedii, chemioterapii, rehabilitacji. Wszystko w myśl zasady, że pieniądź idzie za pacjentem, a pacjent idzie za lekarzem. Jeśli pacjent dowie się, że w tym szpitalu pracują najlepsi specjaliści, to przyjedzie do nas leczyć się nawet z odległych regionów Polski. Dostosowaliśmy ofertę usług medycznych pod potrzeby pacjentów. Oprócz wymienionych zakresów świadczeń w Poddębickim Centrum Zdrowia funkcjonuje na wysokim poziomie stacjonarna rehabilitacja ogólnoustrojowa i nowo powstała rehabilitacja pociwiodowa. Skuteczna służba zdrowia powinna powstawać i funkcjonować w oparciu o potrzeby pacjentów w danym rejonie kraju, a nie w oparciu o lokalne ambicje. Przykładowo na Śląsku powinna być większa komasacja oddziałów pulmonologicznych ze względu na zanieczyszczenia powietrza, smog i choroby zawodowe płuc. Szpitale jednoimienne w polskim systemie ochrony zdrowia nigdy się nie sprawdzają.

Pandemia COVID-19 sprawiła, że Poddębickie Centrum Zdrowia musiało temu wyzwaniu sprostać. Jakie działania zostały podjęte w placówce w związku z tą sytuacją?

Decyzją wojewody otrzymaliśmy w zeszłym roku nakaz utworzeniu 24 łóżek drugiego poziomu covidowego. Niechętnie powyższą decyzję przyjęliśmy, ponieważ nigdy nie posiadaliśmy w strukturze oddziału zakaźnego. Przy dużych nakładach finansowych i zaangażowaniu personelu stworzyliśmy taki oddział, jednocześnie wiedząc, że minister zdrowia wypowiedział się publicznie, że w szpitalach, które mają w swojej strukturze onkologię i chemioterapię, nie będą tworzone oddziały covidowe. Dopiero w grudniu zeszłego roku wojewoda zdecydował o wyłączeniu oddziału covidowego ze struktury naszego szpitala. W tej chwili funkcjonuje tylko oddział izolacyjny – „dmucha-



prof. Jan Krakowiak

my na zimne”, żeby za wszelką ceną nie przyjąć do funkcjonujących oddziałów pacjenta z dodatnim wynikiem testu na COVID-19. Pandemia bardzo utrudniła nam pracę, podobnie zresztą jak innym placówkom. Musieliśmy nawet zaprzestać wykonywania zabiegów planowych. Powoli jednak zaczęliśmy wracać do normalnego funkcjonowania. Wielu naszych pracowników ma już za sobą zakażenie COVID-19. Personel w zdecydowanej większości został zaszczepiony.

Rok 2019 Poddębickie Centrum Zdrowia po raz kolejny zamknęło na plusie z zyskiem netto 120 tys. zł. Czy rok 2020 również udało się zakończyć z zyskiem?

COVID-19 na pewno nam nie pomógł, tylko zaszkodził, psując nasz dotychczasowy tok pracy. Przede wszystkim nie wykonywaliśmy tylu zabiegów, co w poprzednich latach, kiedy szpital funkcjonował na „pełnych obrotach”. Codziennie robiliśmy po kilkanaście zabiegów, a przez pandemię ta liczba spadła do dwóch lub trzech. Moglibyśmy mieć większe przychody. Wszystkie poprzednie lata zamykaliśmy z zyskiem finansowym. Nie będę ukrywał, że miniony rok również zakończyliśmy z wynikiem dodatnim, na małym plusie. Od lutego w szpitalu wykonujemy zabiegi planowe,

przyjmujemy pacjentów z ościennych terenów. Dziennie wykonujemy około 20-25 zabiegów na czterech blokach operacyjnych.

W swojej karierze Panu Profesorowi udało się uzdrowić kilka placówek medycznych. Teraz z powodzeniem i sukcesami zarządza Pan Poddębickim Centrum Zdrowia. Co uważa Pan za swój największy sukces w tej wieloletniej karierze menadżerskiej?

Udało mi się, jako pierwszemu w Polsce, w zarządzanych przeze mnie szpitalach w Brzezianach, a później w Tomaszowie Mazowieckim, wyprowadzić każdą z tych placówek na plus. Wprowadziłem nowoczesny system zarządzania przez pełną decentralizację wewnątrz struktury, przekazując kompetencje w zarządzaniu ordynatorom oddziałów. Każdy z nich sam decyduje o zatrudnieniu w oddziale pielęgniarek i lekarzy, a szpital pokrywa koszty pracy. Również w Poddębickim Centrum Zdrowia ten system z powodzeniem funkcjonuje. W tej placówce każdy oddział jest takim „małym, samodzielnym księstwem”. Ordynator zatrudniający personel wystawia fakturę na ustaloną w drodze konkursu kwotę za zrealizowany kontrakt, to jest średnio 50 proc. wartości wykonywanego kontraktu. Pozostałe 50 proc. to koszty leków, jedzenia, mediów i sprzętu. Jednak to ordynator, a nie szpital, odpowiada za ewentualne szkody zdrowotne wyrządzone pacjentowi. Klania się tutaj odpowiedzialność cywilna. Ordynator, który posiada dodatkowe ubezpieczenie od odpowiedzialności cywilnej, odpowiada własnym majątkiem za szkody wyrządzone na zdrowiu pacjenta. Taki system przeniesienia odpowiedzialności majątkowej powoduje, że jakość wykonywanych świadczeń medycznych jest zdecydowanie wyższa. Ordynator faktycznie jest gospodarzem oddziału. Ten system zarządzania motywuje ordynatora do jak największej liczby wykonania procedur medycznych i uzyskania należytego wynagrodzenia. Mogę sobie przypisać pozyskanie znakomych ordynatorów, którzy wzięli na swoje barki taki sposób funkcjonowania oddziałów szpitalnych. Pozwoliło to wspólnie osiągnąć cel, jakim jest decentralistyczna forma zarządzania szpitalem, co skutkuje niskim wskaźnikiem zdarzeń niepożądanych i wysokim wskaźnikiem satysfakcji pacjentów z udzielanych świadczeń zdrowotnych.

Dziękuję za rozmowę.

Marcin Pawlenka

Siedziba Poddębickiego Centrum Zdrowia

Przede wszystkim pacjenci są fundamentem naszej działalności; do tego odpowiedni personel, który chce pracować i osiągać dobre wyniki. Jednocześnie pracodawca musi stworzyć odpowiednie warunki, żeby personel szpitala mógł swoją pracą sprostać oczekiwaniom pacjentów. Pacjenci mają różne oczekiwania i należy tak postępować, żeby z wyników leczenia zadowolony był każdy pacjent. Dla szpitala, którym zarządzam, najlepszą reklamą działania jest właśnie satysfakcja pacjenta z wykonanej usługi medycznej. To pacjent przekazuje informacje następnym pacjentom i jeśli będzie zadowolony z opieki, to poleci nasze usługi innym. Taki mechanizm funkcjonuje w Poddębickim Centrum Zdrowia –

o tym bardzo dobre wyżywienie. Jesteśmy jedynym w województwie łódzkim i chyba jednym z nielicznych w kraju szpitalem, który ma własną kuchnię serwującą pacjentom posiłki przygotowywane z ekologicznych produktów. Uważam, że nasza metoda żywienia powinna zostać wdrożona w innych placówkach ochrony zdrowia. Przykładowo, pacjenci w oddziale chemioterapii otrzymują pięć posiłków dziennie. Jest to indywidualnie dobrana przez dietetyka i lekarza prowadzącego żywność, która wzmacnia organizm pacjenta i daje dużą wiarę w szybki powrót do zdrowia. Istotne znaczenie w diagnozowaniu i leczeniu pacjentów w naszym szpitalu przykładamy do tego, czym się żywimy i czym oddychamy. Nie zgadzam



PPMD Kruszbet S.A.
w Suwałkach



Dbamy o środowisko

Biuro PPMD KRUSZBET S.A.
16-400 Suwałki ul. Bakalarzewska 86
Tel. 87 566 32 07
kruszbet@kruszbet.com.pl

**Zakład Produkcji Kruszyw,
Prefabrykatów i Betonu Sianożęć**
16-400 Suwałki ul. Sianożęć 15
Tel. 691 469 461

Zakład Produkcji Kruszyw Trzciane
Tel. 697 105 805
waga.trzciane@kruszbet.com.pl
Wytwórnia Betonu Towarowego
Tel. 505 685 643

Zakład Produkcji Kruszyw Stożne II
Tel. 87 523 86 76
waga.stozne@kruszbet.com.pl

Laboratorium PPMD KRUSZBET S.A.
16-400 Suwałki ul. Innowacyjna 1
Tel. 502 077 561

Wytwórnia Betonu Towarowego Strefa
16-400 Suwałki ul. Brylantowa
Tel. 78 918 66 11

Najwyższe standardy jakościowe i trwałościowe

Suwałski Kruszbet to firma z wieloletnim doświadczeniem sięgającym 1976 roku. Jego wysokie standardy jakościowe, zachowywane przy eksploatacji surowców mineralnych oraz produkcji betonu, zostały potwierdzone tytułem EUROPEAN QUALITY CERTIFICATE® 2020

Kruszbet jak sama nazwa wskazuje to, kruszywa i beton, ale to nie wszystko; to także usługi w zakresie badań, projektowania i wykonawstwa posadzek przemysłowych, dróg, placów manewrowych, przeładunkowych, składowych. Wszystkie podejmowane prace wykonywane są przez wykwalifikowanych pracowników, objętych ciągłym programem szkoleń w zakresie poszerzania wiedzy, umiejętności, praktyki wykonawczej i niezbędnych uprawnień przy udziale nowoczesnego sprzętu i innowacyjnych rozwiązań. To także wsparcie projektowe i merytoryczne inwestycji oraz pasja ludzi tworzących zespół Kruszbet-u gotowych do szukania rozwiązań tam gdzie inni się poddali.

Firma istnieje na rynku od 1976 roku. Rozpocząła działalność jako przedsiębiorstwo państwowe zajmujące się produkcją kruszyw, mające na celu utrzymanie najwyższych standardów jakościowych. Standardy jakości pozwalają sprecyzować cele. Dla Kruszbetu było to wsłuchiwanie się w zapotrzebowanie rynku i dostosowywanie asortymentu do rosnących potrzeb i wymagań inwestorów. Od ponad 20 lat firma funkcjonuje jako przedsiębiorstwo prywatne – spółka akcyjna. Początkowo była ona głównie dostawcą kruszyw dla budownictwa i drogownictwa. Od lat dziewięćdziesiątych portfolio firmy wzbogaciło się o beton towarowy, a w latach dwutysięcznych – o wyroby betonowe dla drogownictwa i budownictwa, które to obecnie są wiodącą działalnością przedsiębiorstwa.

W swojej ofercie ma obecnie ponad 200 rodzajów betonów oraz kruszywa. Wszystko w najwyższej jakości. Kruszbet to także

wsparcie projektowe i merytoryczne inwestycji oraz pasja ludzi tworzących zgrany zespół gotowy do szukania rozwiązań tam, gdzie inni się poddali. Dbamy o wysoką jakość oferowanych produktów oraz świadczonych usług i staramy się dostosować do wszystkich wymagań naszych klientów – zapewnia **Tomasz Odrzywolski, Prezes Zarządu PPMD Kruszbet S.A.**

Należy pamiętać, że Przedsiębiorstwo Produkcji Materiałów Drogowych Kruszbet S.A. dba o ochronę środowiska naturalnego. Podczas produkcji kruszyw i prefabrykatów dokłada wszelkich starań, aby działalność nie miała negatywnego wpływu na stan



środowiska naturalnego. Doskonałym przykładem jest – po zakończeniu eksploatacji kruszywa – właściwe wykonanie rekultywacji poprzez przywrócenie gruntom wartości użytkowej, a także płynne i harmonijne nawiązanie do istniejącej morfologii terenu, odtworzenie gleb, umocnienie skarp. PPMD Kruszbet S.A. jest firmą, która dba o stan maszyn i urządzeń wykorzystywanych w swojej działalności; wymienia stosowane urządzenia na nowsze i bardziej przyjazne środowisku. Dodatkowo, aby zminimalizować ilość wytwarzanych odpadów, prowadzona jest ich selekcja.

Firma posiada własne laboratorium. Laboratorium Przedsiębiorstwa Produkcji Materiałów Drogowych zapewnia obsługę laboratoryjną dla wytwórni betonu towarowego, wytwórni prefabrykatów betonowych oraz dla kopalni kruszyw. Wykwalifikowana załoga oraz nowoczesne wyposażenie umożliwiają przeprowadzanie szeregu badań dla materiałów budowlanych. Pełna mobilność pozwala na kontrolę procesu budowy na każdym etapie – od kontroli surowców składowych, przez sprawdzenie parametrów świeżej mieszanki betonowej podczas wbudowywania po badania stwardniałego betonu.

– PPMD Kruszbet S.A. jest firmą dbającą o stan maszyn i urządzeń, które wykorzystuje w swojej działalności; wymienia stosowane urządzenia na nowsze i bardziej przyjazne środowisku. Dodatkowo, aby zminimalizować ilość wytwarzanych odpadów, prowadzona jest ich selekcja – puentuje Tomasz Odrzywolski.

Martyna Motylska

Wyzwania edukacji w dobie pandemii

Rozmowa z **Rektorem Politechniki Częstochowskiej prof. dr. hab. inż. Norbertem Szczygiolem, Dziekanem Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej dr. hab. inż. Iwoną Otolą prof. PCz** oraz pracownikami Wydziału Zarządzania **dr Joanną Rosak-Szyrocką i dr inż. Justyną Żywiołek**

Jak Politechnika Częstochowska poradziła sobie z przejściem na nauczanie zdalne? Rektor Politechniki Częstochowskiej prof. dr. hab. inż. Norbert Szczygiol: W związku z pandemią koronawirusa Politechnika Częstochowska, podobnie jak inne uczelnie w Polsce, musiała przejść na tryb zdalny. Pragnę podkreślić, że nauczanie zdalnie rozpoczęło się na Politechnice Częstochowskiej już w 2008 roku w wyniku realizacji projektu „Plan rozwoju Politechniki Częstochowskiej”, finansowanego ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego. Wówczas powstała pierwsza wersja serwera e-learningowego. Większość zajęć realizowanych jest w sposób zdalny z wykorzystaniem tylko i wyłącznie naszego systemu. Nauczyciele przeprowadzają wykłady, laboratoria, ćwiczenia, zaliczenia oraz egzaminy. Studenci mają możliwość skorzystania z konsultacji on-line. Również w ten sposób odbywają się posiedzenia Senatu Politechniki Częstochowskiej, spotkania rad dyscyplin naukowych i rad programowych oraz zebrania pracowników. Platforma została również przygotowana do przeprowadzenia zdalnych obron prac dyplomowych.

Dziekan Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej dr. hab. inż. Iwona Otolą, prof. PCz: Pandemia okazała się wyzwaniem dla wszystkich. Studenci i prowadzący z dnia na dzień musieli przejść na zdalne nauczanie. Wydział Zarządzania był w korzystniejszej sytuacji od niektórych uczelni, ponieważ na Politechnice Częstochowskiej od 2008 roku w wyniku realizacji projektu „Plan rozwoju Politechniki Częstochowskiej”, finansowanego ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego, prowadzone są zajęcia w formie zdalnej. Na naszym wydziale część przedmiotów już wcześniej była prowadzona w formie e-learningu, a część nauczycieli ukończyła kurs przygotowujący do takiej formy zajęć. Mieliśmy więc warunki techniczne – platformę modułową, na którą „przenieśliśmy” wszystkie zajęcia. Dla pracowników Politechniki zespół ds. e-learningu organizował dwa razy w tygodniu szkolenia dotyczące prowadzenia zajęć on-line. Poza spotkaniami live na platformie, każdy z pracowników miał dostęp do materiałów szkoleniowych – nagrań ze spotkań, filmów instruktażowych. Działania te ułatwiły przejście w system pracy zdalnej. W mojej ocenie

wydział sprostał wyzwaniu i mimo trudnej sytuacji, zajęcia odbywały się zgodnie z planem, a studenci w jak najmniejszym, możliwym w tej sytuacji, stopniu odczuli niedogodności związane z nagłą zmianą warunków nauki. Ponadto studenci mają możliwość konsultacji z prowadzącymi, ponieważ każdy pracownik posiada wirtualny pokój na platformie, co pozwala wyjaśnić wszelkie wątpliwości związane z zajęciami prowadzonymi on-line czy omówić uwagi do pracy dyplomowej.

Pandemia wprowadziła wiele zamieszania na rynku pracy. Wielu pracowników straciło pracę z dnia na dzień. Czy uczelnie podejmuje inicjatywy, które miałyby pomóc studentowi – przyszłemu pracownikowi odnaleźć się w nowej rzeczywistości na rynku pracy?

Rektor: Politechnika Częstochowska realizuje projekt zintegrowany Program Rozwoju Politechniki Częstochowskiej współfinansowany ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Programu Wiedza Edukacja Rozwój 2014-2020. Zatrudniony w ramach projektu doradca zawodowy pomaga naszym studentom w planowaniu kariery. Świadczy on

usługi indywidualne i grupowe. Studenci mogą zbadać i zdefiniować własny problem zawodowy, dokonać samooceny oraz nabyć lub rozwinąć umiejętności w podejmowaniu decyzji dotyczących planowania własnej kariery zawodowej. Biuro Karier i Marketingu wdraża nowoczesny system informatyczny, który pomoże studentom w rozpoczęciu aktywności zawodowej na rynku pracy. Platforma będzie miejscem interakcji w zakresie ofert pracy, staży, wolontariatów, wymiany doświadczeń uczestników rynku pracy, organizacji eventów, szkoleń, konferencji. Politechnika Częstochowska jest także znaczącym pracodawcą w regionie częstochowskim. Chciałbym podkreślić, że żaden z naszych pracowników nie został zwolniony z powodu sytuacji epidemicznej.

Dziekan: Wydział Zarządzania zawsze, nie tylko w pandemii, starał się dobrze przygotować absolwentów do potrzeb rynku pracy. Obecnie studentom pomoc mają w odnalezieniu się w nowej rzeczywistości szkolenia organizowane – oczywiście on-line – przez koła naukowe. Do ich prowadzenia zapraszani są specjaliści. Jako przykład podam dwa z takich szkoleń: „Coaching w procesie zarządzania emocjami w sytuacjach kryzysowych” oraz „Home Office – jak pandemia COVID-19 zmieniła podejście do telepracy”.

Czy Państwa zdaniem nauczanie zdalne to nasza przyszłość?

Rektor: W trybie nauczania zdalnego staraliśmy się widzieć raczej szanse niż zagrożenia. Rozwój technik informatycznych, w tym kształcenie na odległość, może stać się impulsem rozwoju Politechniki Częstochowskiej. Nasza uczelnia w zakresie technologii cyfrowych zapewnia studentom najwyższe

standardy kształcenia. Komisja Akredytacyjna Uczelni Technicznych (KAUT) przyznała kierunkowi Informatyka na Wydziale Inżynierii Mechanicznej i Informatyki na poziomie studiów pierwszego i drugiego stopnia akredytację i europejski certyfikat EUR-ACE® Label (EUROPEAN ACCREDITED ENGINEER) na okres pięciu lat. Informatyka to najchętniej wybierany kierunek kształcenia na Politechnice Częstochowskiej.

Dr Joanna Rosak-Szyrocka: Uważam, że nauczanie zdalne to nasza przyszłość. Nie tylko w kontekście szkolnictwa, ale również w biznesie. Peter Drucker, myśliciel i teoretyk zarządzania XX wieku, stwierdził: „Uniwersytety nie przetrwają. Przyszłość jest poza tradycyjnymi kampusami, poza tradycyjnymi klasami. Kształcenie na odległość zbliża się szybko”. Uważam, że uczelnie, które zajmowały się do tej pory tradycyjną, stacjonarną edukacją, muszą zainteresować się e-learningiem, który dzięki wykorzystaniu multimedialnych treści staje się bardziej efektywny i ciekawy. E-nauczanie to symbol obecnych czasów. Co ciekawe, cały czas się rozwija. Świat się zmienia oraz zmieniają się ludzie, ich zachowania, predyspozycje, potrzeby i oczekiwania. Widoczne jest to najbardziej w odniesieniu do dzieci i młodzieży, którzy dojrzewają w obecności mediów społecznościowych oraz urządzeń mobilnych, które są ich „placem zabaw”, sposobem komunikacji z otoczeniem, ale też miejscem zdobywania i pogłębiania wiedzy. Studenci dzięki nauce zdalnej nauczyli się pracować zdalnie, a taka praca jest coraz bardziej popularna, szczególnie w sektorach wysokich technologii czy IT. Czas pandemii pokazał, że nie zawsze trzeba przyjść do Dziekanatu i coś podpisać, że

można wysłać e-mail, że można złożyć wniosek online. Dzięki pandemii wiemy, że można funkcjonować inaczej, łatwiej i szybciej. Wydaje się także, że w przyszłości część zajęć zawsze będzie można realizować w sposób zdalny. Studenci, dzięki nauce hybrydowej, mogli wypracować uniwersalne kompetencje, których poszukują pracodawcy: umiejętność uczenia się, weryfikacja informacji, ale przede wszystkim to, co przyda się im na rynku pracy, czyli samoorganizacja. Uważam, że dynamiczny rozwój techniki, a także informatyzacja spowodują powstanie hybrydowego modelu edukacji łączącego formę tradycyjną i przestrzeń wirtualną.

Dr inż. Justyna Żywiołek: Takie technologie, jak AR (Augmented Reality – rozszerzona rzeczywistość) oraz VR (Virtual Reality – wirtualna rzeczywistość), otworzyły zupełnie nowe możliwości w edukacji zdalnej. Dzięki VR można odbyć wycieczkę w każdy zakątek świata, zwiedzić słynne muzea, zajrzeć do wnętrza ludzkiego ciała czy wziąć udział w zajęciach w wirtualnych laboratoriach. Z kolei technologia AR polega na nakładaniu elementów cyfrowych na rzeczywiste, istniejące obiekty. Dzięki różnym aplikacjom możemy zobrazować działania matematyczne, wizualizować figury geometryczne, symulować wzrost roślin i ruch planet, animować wykresy i mapy. Kolejnym sprawdzającym się rozwiązaniem jest grywalizacja. To połączenie gry z elementami rywalizacji, które sprawia, że łatwiej utrzymać uwagę i zaangażowanie ucznia. Ucznie się i jednocześnie udział w ekscytujących rozgrywkach zapewnia studentom pozytywne środowisko do nauki.

Rozmawiała: *Martyna Motylska*



ForMeds®

ZAWSZE CZYSTY SKŁAD.

Jesteśmy polskim producentem suplementów diety, który od początku działa PROSTO - nie dodawaliśmy, nie dodajemy i nie będziemy dodawać sztucznych dodatków do naszych produktów.

Działamy tak, ponieważ wolimy
ZAWSZE CZYSTY SKŁAD.

Zresztą nie musimy już nic więcej mówić.

Zrobili to inni:



www.formeds.com.pl

Będzin nabiera przy nich barw

Najwyższe standardy zarządzania, prowadzone inwestycje i wzorcowa obsługa klientów – to części składowe, których wypadkową jest zadowolenie mieszkańców Spółdzielni Mieszkaniowej „Wspólnota” w Będzinie. O tym, co ma wpływ na tak modelowe zarządzanie, rozmawiamy z **Pawłem Wiśniewskim**, Prezesem Zarządu

To co wyróżnia Spółdzielnię Mieszkaniową „Wspólnota” to wysoki poziom zarządzania nieruchomościami. Co tak naprawę ma wpływ na tak modelowe zarządzanie?

Dzisiejsze zasoby naszej Spółdzielni to ponad 130 budynków, rozlokowanych w różnych częściach Będzina, tworzących poszczególne osiedla. Budynki Spółdzielni mają istotne znaczenie w strukturze mieszkaniowej, a wygląd zarówno budynków, jak i osiedli, ma istotny wpływ na wizerunek miasta. Mając świadomość takiego oddziaływania na całe miasto, Zarząd Spółdzielni prowadzi długofalową politykę, w ramach której realizowane są prace zmierzające do polepszenia wizerunku i estetyki budynków, a zarazem całych osiedli – w powiązaniu z poprawą warunków zamieszkiwania. W przyjętej strategii, w okresie ostatnich lat prowadzone są zadania termomodernizacyjne na poszczególnych budynkach wraz z naprawą i wymianą infrastruktury osiedli – remontowane są chodniki, budowane są nowe miejsca postojowe, wymieniane są śmietniki itp. Dostrzegane są również potrzeby osób niepełnosprawnych – obniżane są krawężniki przy chodnikach, budowane są podjazdy dla osób niepełnosprawnych – tak, aby nasze budynki i ich otoczenie mogło być przyjazne dla mieszkańców.

Co ma decydujący wpływ na wysokie standardy zarządzania i świadczonych przez Spółdzielnię usług?

W trosce o wspólne dobro Spółdzielnia prowadzi efektywną politykę poprzez rozwiązywanie istotnych problemów mieszkańców, wytyczanie nowych kierunków działań, które przyczyniają się do poprawy warunków zamieszkiwania

mieszkańców i obniżenia kosztów utrzymania nieruchomości. Spółdzielnia prowadzi indywidualne spotkania z mieszkańcami, na stronie internetowej Spółdzielni zawarte są wszelkie istotne dla mieszkańców informacje. Ponadto, wychodząc naprzeciw oczekiwaniom mieszkańców, wdrożony został system indywidualnego konta wraz z elektroniczną kartoteką opłat. W ramach działań organizacyjnych w budynku naszej Spółdzielni stworzony został Punkt Obsługi Mieszkańca, w którym każdy mieszkaniec może uzyskać wszechstronne informacje od kompetentnego w danej dziedzinie pracownika.

Czy rok 2020 bardzo różnił się od poprzednich w pracy Spółdzielni?

W związku z ogłoszoną epidemią koronawirusa SARS-CoV-2 Spółdzielnia podjęła działania zmierzające do minimalizacji zagrożenia zakażeniem wśród pracowników. Dotyczy to w szczególności działań profilaktycznych i kontrolnych, których celem jest zapewnienie, by wirus wywołujący COVID-19 nie rozprzestrzenił się w Spółdzielni. Zapewniliśmy pracownikom środki służące do dezynfekcji rąk, jak również zwróciliśmy większą niż dotychczas uwagę na czystość stanowisk pracy oraz kwestię higieny, zwłaszcza w pomieszczeniach zbiorowych, poprzez ich dezynfekcję chemiczną za pomocą ozonu. W ramach podjętych środków staramy się zorganizować pracę tak, by w miarę możliwości ograniczyć osobiste kontakty pomiędzy pracownikami – w tym zakresie jest to w szczególności rezygnacja ze spotkań na rzecz telekonferencji. Poza tym część pracowników wykonuje swoją pracę zdalnie.

Jakie inwestycje zrealizowane przez Spółdzielnię w ostatnich latach można uznać za kluczowe i takie, którymi warto się pochwalić?

Zakończyliśmy kolejne postępowanie o udzielenie zamówienia w trybie konkurencyjności dotyczącego kompleksowej termomodernizacji czterech budynków znajdujących się na osiedlu Zamkowym i Gzichowie – postępowanie to zostało pozytywnie ocenione i zakwalifikowane do dofinansowania przez Program Operacyjny Infrastruktura i Środowisko 2014-2020 (IV edycja) – uruchomienie robót następuje właśnie teraz. Przed nami kolejne postępowania przetargowe w trybie konkurencyjności na docieplenie kolejnych dwunastu budynków znajdujących się na osiedlu Zamkowym, na które podpisano już umowy o udzielenie pożyczek z możliwością ich umorzenia do 35 proc. w ramach kolejnej edycji Programu Operacyjnego Infrastruktura i Środowisko 2014-2020 (V edycja). Wyżej wymienione zadania niewątpliwie wpłyną zarówno na poprawę efektywności energetycznej budynków, jak i na poprawę warunków zamieszkiwania oraz estetyki poszczególnych budynków na modernizowanych osiedlach. Sukcesywnie realizujemy kolejne zadania inwestycyjne zmierzające do ocieplenia wszystkich naszych zasobów – celem jest zmniejszenie kosztów ogrzewania, a także emisji zanieczyszczeń do atmosfery z elektrociepłowni oraz poprawa komfortu cieplnego w mieszkaniach, a ponadto zwiększenie estetyki naszych budynków.

Dziękuję za rozmowę.

Martyna Motylska



„Przeście na pracę zdalną uwidoczniło dużo braków, które mamy głównie na poziomie przepływu informacji i zakresu decyzyjności poszczególnych osób. Pojawilo się sporo konfliktów, a te, które były wcześniej, przybrały na sile”.

Relacje, współpraca i komunikacja w okresie pandemii

Czy i co zmieniło się w komunikacji i współpracy w czasie pandemii? Jak aktualnie firmy oceniają poziom więzi pomiędzy pracownikami oraz jakie działania są podejmowane, by o tę więź i współpracę zadbać?

Współpraca jest definiowana jako „zdolność tworzenia więzi i współdziałania z innymi, umiejętność pracy w grupie na rzecz osiągnięcia wspólnych celów, umiejętność zespołowego wykonywania zadań i wspólnego rozwiązywania problemów”.

Tworzenie więzi to chyba najtrudniejszy element budowania współpracy. Ten element nazywam gotowością do budowania relacji i podjęcia współpracy. Często – czy w relacjach osobistych, czy zawodowych – funkcjonujemy na określonym poziomie deklaracyjności. Ten poziom jest prosty. Łatwo jest powiedzieć: „Tak, chcę”. Zwłaszcza, jeśli to „Tak, chcę” sprawi przyjemność drugiej osobie albo z nas zdejmie odpowiedzialność za podejmowanie konkretnych działań.

Element prawdziwej gotowości i chęci do podjęcia współpracy z innymi jest kluczowy. Samo „tak” nie wystarczy. **Musimy mieć świadomość konsekwencji i konieczności podejmowania działań, które stanowią swego rodzaju kontynuację „tak”.** Jeśli powiem, że chcę współpracować, oznacza to, że jestem gotowa na różne sytuacje: łatwiejsze, trudniejsze, wymagające ode mnie rozwoju, zmiany utrwalań schematów działania lub też po prostu albo aż wychodzenia naprzeciw potrzebom moich współpracowników.

Jeśli do tego wiemy, do czego dążymy, a działania podejmowane przez menedżerów są spójne, procesy organizacyjne przejrzyste, a reguły współpracy jasne i akceptowalne – tworzenie czy utrzymywanie więzi z innymi staje się łatwiejsze i bardziej możliwe.

Współpraca to współdziałanie, a więc umiejętność komunikowania się w realizacji zadań często zależnych od siebie. W tym przypadku praca zdalna pokazała, jaki potencjał mamy w organizacji, zespołach, ale też czego nam brakuje i gdzie mamy deficyt: czy na poziomie kompetencji pracowników, czy na poziomie procesów organizacyjnych.

„Spotkania zdalne wpłynęły na poprawę jakości współpracy w naszej organizacji. Zarówno pracownicy, jak i menedżerowie dużo bardziej



koncentrują się na efektywnym wykorzystaniu czasu oraz dokładnym przekazywaniu zadań”. Część firm postawiła na jasną i przejrzystą komunikację. Pojawiły się potrzeby związane ze zwiększeniem zakresu i częstotliwości spotkań zdalnych. Co więcej, takie działania udrożniły przepływ informacji.

„Praca zdalna poniekąd wymusiła poprawę komunikacji”, co spowodowało większą potrzebę skoncentrowania się menedżerów, ale także pracowników, na skuteczności. Paradoksalnie, w sytuacji, kiedy pracownicy pracują stacjonarnie, może to mieć negatywny wpływ na ich relacje – w związku z reżimem sanitarnym nie mogą bowiem spotykać się ze sobą i tym samym utrzymywać relacji na tym poziomie, który był jeszcze przed pandemią.

Dotychczasowe doświadczenia – bazuj na tym, co działa

„Tam, gdzie współpraca i komunikacja przebiegała na dobrym poziomie, aktualnie ludzie na tym bazują – to jest ogromny potencjał”. Obecnie „zyski” zbierają te firmy, w których przed wybuchem pandemii położony był nacisk na rozwój relacji, kompetencji i zadbanie o procesy warunkujące efektywną współpracę. W organizacjach takich bardzo często przejście na pracę zdalną było kolejnym etapem rozwoju. Będzie tutaj mniej konfliktów czy innych trudnych sytuacji, a jeśli się pojawiają, to można odwoływać się do istniejących wcześniej procedur czy choćby zwyczajów.

Poziom dojrzałości menedżerskiej

To menedżerowie zarządzają zespołami i od poziomu ich kompetencji w dużej mierze zale-

ży, czy i jak będą współpracować ludzie. Wydaje się, że kluczowym czynnikiem jest tu umiejętność łączenia komunikacji zadaniowej z tą osobistą i relacyjną, a także znajomość swoich pracowników.

„Mam kilku takich pracowników, którzy mają skomplikowaną sytuację osobistą czy rodzinną związaną np. z chorą osobą w domu i koniecznością opieki nad nią. Na tyle, na ile było to możliwe, staraliśmy się z Zarządkiem wyjść maksymalnie naprzeciw poprzez wprowadzenie elastycznego czasu pracy”.

Praca zdalna a jakość spotkań

Kalendarz wypełniony, spotkanie za spotkaniem, czas na pracę itp. Tak wygląda w większości firm rzeczywistość. Wskazują one jednak, że obserwują zwiększenie efektywności spotkań zdalnych, a tym samym zwiększenie jakości przepływu informacji.

„Spotkanie zdalne są bardziej efektywne, ponieważ zarówno menedżerowie, jak i pracownicy, bardziej koncentrują się na efektywnym wykorzystaniu czasu”. Nauczylismy się lepiej zarządzać czasem: spotkania ustawiamy na konkretne godziny, kontrolujemy, by nie przekroczyć czasu, dokładnie planujemy działania, które danego dnia lub tygodnia należy zrealizować. Często też dzięki zdalnej komunikacji zwiększył się jej zasięg.

„W spotkaniach może uczestniczyć więcej osób – kiedyś dochodził czynnik związany z podróżami. Aktualnie pracownicy są dużo bardziej zaangażowani. Ważne jest także to, że w trakcie takich spotkań mogą poznawać się ludzie, którzy wcześniej się nie znali”.

Kontrola a zaufanie?

Znaczenie ma tutaj kultura organizacji i dotychczasowe doświadczenia. Pracownicy, którzy są zaangażowani i związani zarówno z organizacją, jak i ze sobą wzajemnie, są zmotywowani do tego, by dbać o relacje w zespole. Spotykają się zdalnie po pracy, rozmawiają na tematy osobiste, chodzą na tzw. wirtualne kawy. Taka postawa w dużym stopniu buduje zaufanie. Choć z drugiej strony, jeśli będą kontrolowani przez swojego pracodawcę i weryfikowany będzie np. czas pracy „co do minuty”, może się okazać, że to zaufanie będzie spadało. W jednej z organizacji bezpośredni przełożony pod koniec każdego dnia pracy oczekuje raportu, co pracownik w danym dniu wykonał. Ponie-

waż takiej postawy nie wykazywał wcześniej, spowodowało to wzrost rywalizacji, nieufność oraz pojawienie się konfliktów.

Reguły współpracy

Część organizacji nie zadbała na początku pandemii o zweryfikowanie reguł współpracy w nowej rzeczywistości. To, co działało przed, być może nie będzie skuteczne w sytuacji zmiany. A jeśli do tego wprowadzone zostaje nowe działanie (np. codzienna kontrola wykonanych zadań), z pewnością poziom zaufania i zaangażowania pracowników – zarówno we współpracę, jak i w wykonywanie zadań – może się obniżyć. Określenie reguł współpracy i komunikacji jest kluczowym elementem, który będzie wpływał na jakość więzi pomiędzy pracownikami.

Artykuł powstał na podstawie rozmów, które prowadziłam z firmami, i prezentuje wybrane doświadczenia menedżerów HR lub dyrektorów zespołów. Jego celem jest zainspirowanie kadry zarządzającej do przyjrzenia się jakości relacji i współpracy we własnych zespołach. Szczególne podziękowania chciałam złożyć Pani Izabelli Kani – HR Manager oraz Pani Sylwii Wójcik – HR Specialist z firmy Jula Poland sp. z o.o. za podzielenie się dobrymi praktykami i rozwiązaniami wdrażanymi w organizacji w tym szczególnym czasie.

Co mogą zrobić firmy i w jaki sposób mogą zadbać o jakość więzi pomiędzy pracownikami?

„W naszej firmie podjęliśmy działania systemowe. Po pierwsze, koncentrujemy się na rozwoju kompetencji jednostek, uznając, że rozwój członka zespołu w istotny sposób wpłynie na zespół. Prowadzimy działania rozwojowe zarówno dla menedżerów, jak i pracowników. Zorganizowaliśmy spotkania z konsultantem dla osób chętnych, które potrzebowały wsparcia i rozmowy. Z drugiej strony na bieżąco prowadzimy diagnozę potrzeb wśród pracowników i na tej podstawie przygotowujemy dla nich inspiracyjne webinary”.

„Organizujemy spotkania co około dwa tygodnie, na których nie rozmawiamy o rzeczach zawodowych, ale koncentrujemy się na tym, co u każdego slychać. One są krótsze lub dłuższe i nie są obligatoryjne. Na początku uczestniczyło w nich mniej osób, a teraz okazuje się, że ludzie ich po prostu potrzebują”.

„Zorganizowaliśmy coaching dla menedżerów HR, w ramach którego rozwijają swoje kompetencje zarządzania zespołem”.

„My już wcześniej pracowaliśmy zdalnie, więc nie mieliśmy problemu. Jednak aktualnie realizujemy webinary inspiracyjne i przygotowujemy tzw. pigułki wiedzy dla pracowników”.

Rekomendacje dla menedżerów

To szczególny czas dla współpracy i więzi pomiędzy ludźmi w organizacjach. Jak wiadać, niektóre firmy wskazują, że komunikacja i współpraca się poprawiła, w innych natomiast wcześniejsze negatywne do-

świadczenia lub brak uporządkowania procesów i reguł współpracy spowodowały obniżenie jakości relacji i więzi pomiędzy ludźmi. Bazując na dobrych praktykach wskazanych w tym tekście, można sformułować kilka głównych rekomendacji dla menedżerów, które mogą pozytywnie wpłynąć na współpracę w ich zespołach:

- Sprawdź, czy zasady współpracy są jasne, tak samo rozumiane, akceptowane i przestrzegane przez wszystkich.
- Zweryfikuj, czy pracownicy mają możliwość zgłaszania trudności lub braku informacji.
- Pomyśl, czy jesteś otwarty/a na informację zwrotną od swoich ludzi o tym, co działa, a co nie działa.
- Bazuj na tym, co działało i działa – to jest potencjał.
- Rozwijaj systemowo kompetencje swoje i swoich ludzi.

Współpraca i budowanie więzi w zespołach pracujących zdalnie jest pewną postawą i zachowaniem w ramach przyjętych reguł. Wymaga to od nas świadomej decyzji, że chcemy współpracować, otwartości na drugą osobę i chęcią bycia z nią w relacji, ciekawością innych, ale i informacji, jak mamy to robić.

Joanna Telus,
Prezes Zarządu VandO Sp. z o.o.

Dla przyszłych mistrzów

Ktoś kiedyś powiedział: „Przyszłość trzeba umieć sobie zorganizować”. I właśnie teraz, w zupełnie wyjątkowym dla nas wszystkich czasie, postanowiliśmy nad tą przyszłością popracować. Przede wszystkim dla dzisiejszej młodzieży i dla przyszłych pokoleń.



Naszą ambicją jest stworzenie **Marco Football Center** jako ośrodka klasy premium – najlepszego w tej części Europy. Na poziomie tak wysokim, jakiego wymaga nowoczesna piłka nożna. Dlatego inwestujemy ponad 7,5 miliona zł w jakość, trwałość i nowoczesność.

Połączyliśmy nasze biznesowe doświadczenie z profesjonalizmem sportowym byłego piłkarza Piasta Gliwice – Jarka Kaszowskiego. I to właśnie z pasji do piłki nożnej, naturalnej chęci rozwoju i zmiany najbliższego otoczenia na lepsze, zrodził się pomysł, aby przekształcić zdewastowane, niszczone boisko przy jednej z gliwickich szkół podstawowych w najnowocześniejszy w tej części Europy ośrodek sportowy specjalizowany piłkarsko. Nastawiony głównie na szkolenie dzieci i młodzieży, ale służący także okresową pomocą w cyklu treningowym seniorów.

Główną część inwestycji stanowi boisko nakryte powłoką pneumatyczną o wymiarach 90 x 60 metrów i wysokości maksymalnej 16 metrów. Stały nadmuch utrzymuje formę kopuły, dlatego żadne podpory ani filary nie ograniczają przestrzeni wewnątrz. Hala będzie równomiernie oświetlona, stale wentylowana i kontrolowana pod względem temperatury. Zimą zapewnimy poziom 12-14°C, a z letnim upałem poradzi sobie wydajna infrastruktura chłodzenia. Zadbaliśmy o najwyższe walory użytkowe sztucznej murawy.

To nowość z 2021 roku, wypuszczona na rynek przez największego światowego producenta.

Dzięki pełnemu zadaszeniu hali zajęcia sportowe, treningi i rozgrywki całkowicie niezależnią się od kaprysów pogody i zmienności warunków związanych z porami roku. **Marco Football Center** będzie czynne przez cały rok – z gwarancją przewidywalnych i stabilnych warunków dla wszystkich korzystających z hali.

Trzeba zaznaczyć, że przymiarki, analizy i formalne kroki przygotowawcze do tej inwestycji podjęliśmy jeszcze przed czasem pandemii. To na pewno ułatwiło nam decyzję, żeby nie porzucać zaawansowanych planów i wizji, kiedy już covidowy walec ruszył miazdzą gospodarkę. W niechlubną rocznicę możemy także śmiało ogłosić, że nasza inwestycja w infrastrukturę sportową dedykowaną dzieciom i młodzieży wpisuje się w plan fizycznego ratowania pokolenia Polaków. Oderwanych od lekcji WF-u i osiadłych przed ekranami edukacji i „uprawiania” e-sportu. Dzięki takim nowoczesnym, efektywnym obiektom, jak **Marco Football Center**, będzie łatwiej zachęcić młodych do powrotu do zespołowej rywalizacji, w zdrowym wysiłku na co dzień.

Poza szczytną ideą uaktywnienia młodego pokolenia Polaków po zakończeniu pandemii, oceniamy, że perspektywy czysto biznesowe dla tej inwestycji są bardzo dobre. Ogromnym atutem

Marco Football Center jest lokalizacją i komunikacją. Budujemy ośrodek piłkarski w regionie, gdzie działa największa sieć szkółek i prawie 500 klubów zrzeszonych w Śląskim Związku Piłki Nożnej. To kilkanaście tysięcy dzieci, młodzieży i seniorów objętych profesjonalnym szkoleniem. Całoroczna hala z murawą będzie dla nich atrakcyjnym miejscem. Gwarantujemy stabilne, optymalne warunki, ciągłość treningu i komfortowe zaplecze na światowym poziomie. Także miejscem łatwo dostępnym, ponieważ obiekt jest usytuowany zaledwie kilometr od gliwickiego węzła autostrad A1 z A4 oraz Drogowej Trasy Średnicowej, która przecina całą konurbację górnośląską. Region liczący ponad 3,5 miliona mieszkańców, którzy kochają piłkę nożną od ponad 100 lat.

Poza tym wchodzimy na rynek hal balonowych w Polsce, który ma duży potencjał wzrostowy. Mimo wyraźnych symptomów ocieplenia klimatu, u nas wciąż na niemal pół roku boiska pod gołym niebem są praktycznie wyłączone z użytku przez chłód, zmrozenie, śnieg i intensywny deszcz. Nakrycie boisk zadaniem pneumatycznym przywraca trenerom i zawodnikom tę dużą część sezonu. Do tej pory stanęło w Polsce zaledwie około 30 hal balonowych. Śmiało możemy więc zaliczać się do grupy pionierów. Doświadczenie zdobyte w budowie i operowaniu takim obiektem będzie naszym cennym, unikalnym kapitałem. W przyszłości ułatwi możliwe zaangażowanie się w powiększenie obecności na tym rynku.

Dzieci stać na odwagę marzeń, żeby zostać wielkim piłkarzem z „pierwszych stron boisk”, wygrać wszystko i być podziwianym przez cały świat. Nieeee, świat to za mało... przez Kosmos! Zadaniem dorosłych jest, aby nie sprwadzać dzieci z tych marzeń na Ziemię, ale zapewnić ich realizację. Najlepiej w skali odpowiadającej dziecięcej bezkompromisowości. Dlatego budujemy **Marco Football Center**. Dla przyszłych mistrzów świata w piłce nożnej. Z Polski.

Marta Legut, Marco Sp. z o.o.

E-wizyty z certyfikatem jakości

Zakład Ubezpieczeń Społecznych otrzymał prestiżowe wyróżnienie EUROPEAN QUALITY CERTIFICATE® 2020 za wdrożenie e-wizyty w ZUS. Wideo rozmowa z ekspertem Zakładu pozwala załatwić wiele spraw bez wychodzenia z domu. Z tej usługi skorzystało już ponad 41 tys. klientów.

EUROPEAN QUALITY CERTIFICATE® to dowód uznania dla najlepszych pod względem jakości rozwiązań na rynku. W tym roku, w kategorii „Usługa” nagrodzono e-wizytę w ZUS. ZUS wprowadził to rozwiązanie w październiku 2020 r. W ciągu kilku miesięcy z wideorozmowy z ekspertem ZUS skorzystało ponad 41 tys. klientów. E-wizyta jest też dostępna dla osób

niesłyszących i niedowidzących. Codziennie e-wizytę rezerwuje kilkaset osób. Wyróżnienie dla e-wizyty w ZUS to ogromny sukces – docenienie profesjonalizmu i zaangażowania ZUS. Certyfikat świadczy o jakości i wysokich standardach i motywuje do ciągłego doskonalenia usług. Warto pamiętać, że to nie pierwszy taki certyfikat dla ZUS. Tytuł EU-

ROPEAN QUALITY CERTIFICATE® 2018 trafił do tej instytucji za wdrożenie stanowiska doradcy emerytalnego.

Więcej informacji o e-wizycie w ZUS oraz na stronie www.zus.pl.

Martyna Motylska

BEZPIECZNA WIZYTA W ZUS przez internet



E-WIZYTA przez internet

Zarezerwuj WIDEOROZMOWĘ z pracownikiem ZUS

• Kliknij link na stronie:



www.zus.pl/e-wizyta



Pasja rodzi profesjonalizm, a profesjonalizm daje jakość

Odpytujemy Prezesa Zarządu firmy PROFBUD – **Pawła Malinowskiego**

Jak to się stało, że związał się Pan z branżą nieruchomości?

PROFBUD to firma deweloperska z ponad 11-letnim doświadczeniem. Historia przedsiębiorstwa rozpoczęła się jednak w 2004 roku, a jej podwaliny stanowiła firma MALBUD-1, która do dziś jest Generalnym Wykonawcą firmy PROFBUD. Nasze pierwsze zlecenia skupiały się na renowacji elewacji zewnętrznych, wykonywaniu posadzek i pracach wykończeniowych. W 2007 roku mieliśmy już na koncie kilkadziesiąt zrealizowanych projektów, jednak dynamiczny rozwój firmy nastąpił wraz z rozpoczęciem naszej premierowej inwestycji tworzonej w formule generalny wykonawca / deweloper. W 2011 roku Grupa PROFBUD zakończyła bowiem budowę Apartamentów Płomyka – pierwszego projektu inwestycyjnego zrealizowanego w roli dewelopera. Kolejne lata to czas dynamicznych przekształceń strukturalnych Grupy PROFBUD, w wyniku których wyłoniony został Zarząd sprawujący pieczę nad strategicznymi obszarami działalności i rozwoju przedsiębiorstwa.

Czym dla Pana jest jakość?

Wszyscy pracownicy firmy PROFBUD oraz MALBUD-1 każdego dnia starają się wykonywać swoje zadania z wielkim zaangażowaniem i ogromną pasją. Pasja z kolei rodzi profesjonalizm, profesjonalizm daje jakość, a JAKOŚĆ to SUKCES. Wszystkie inwestycje wykonywane są z materiałów produkowanych zgodnie z najwyższymi normami jakości. Nasza transparentność z kolei przejawia się poprzez udzielanie Klientom pełnych i rzetelnych informacji. Na każdym etapie mają oni wgląd w szczegóły technologii i użytych materiałów, a nawet możliwość wejścia na budowę. Dzięki temu darzą nas zaufaniem oraz mają poczucie, że los ich

wymarzonego mieszkania jest we właściwych rękach. Stosunek jakości do ceny oraz przywiązywanie wagi do detali ma więc dla nas kluczowe znaczenie.

Jaki jest zatem standard podejścia do klienta w PROFBUD?

Każda nowa inwestycja jest jak rejs w nieznaną. Każde oddane mieszkanie przywołuje emocje związane z odkryciem nowego świata, w którym swoją przyszłość budują nasi Klienci. Motto, które od początku działalności przyświeca firmie PROFBUD, brzmi: „Klient jest w sercu wszystkiego, co robimy”, dlatego jego satysfakcja jest dla nas najważniejszą wartością. Taka postawa pozwoliła nam osiągnąć sukces. Nasze inwestycje są bowiem nowatorskie nie tylko pod względem konstrukcyjnym i architektonicznym. W PROFBUD budujemy przede wszystkim relacje międzyludzkie.

Jakie znaczenie ma jakość w budownictwie mieszkaniowym?

W dzisiejszych czasach na rynku dostępnych jest wiele różnych inwestycji realizowanych przez licznych inwestorów. Klienci są jednak coraz bardziej świadomi i wymagający, a od deweloperów oczekują nie tylko jakości, ale także coraz to nowszych rozwiązań. W firmie PROFBUD dbamy o najwyższą jakość wykonania, szukamy innowacyjnych rozwiązań, posiadamy załogę prawdziwych profesjonalistów, którzy na każdym etapie gwarantują niezawodność proponowanych przez nas rozwiązań. W ten sposób budujemy sukces naszej firmy – reagujemy na potrzeby naszych Klientów, wsłuchujemy się w ich wymagania i w oparciu o te informacje stale rozwijamy swoją ofertę.

Jaka jest Pańska recepta na sukces?

W centrum naszego działania zawsze stoi człowiek – Klient, kontrahent, pracownik.



W firmie PROFBUD wyznaczaliśmy sobie jeden cel: 100 proc. satysfakcji każdego z nich. To właśnie wyróżnia nas na tle konkurencji. Pasja, umiejętna ocena sytuacji i odpowiedzialność za każdy etap projektu to wartości, dzięki którym z sukcesem realizujemy swój plan. Nie byłoby to jednak możliwe bez pracowników firmy PROFBUD i MALBUD-1. Wszyscy razem, codziennie staramy się realizować i pracować w zgodzie z pięcioma fundamentami przedsiębiorstwa, jakimi są: Odpowiedzialność, Szacunek, Zaangażowanie, Standard oraz ZAUFANIE. To właśnie dzięki tym filarom jesteśmy w stanie skutecznie i efektywnie rozwijać potencjał firmy PROFBUD oraz osiągać ponadprzeciętne wyniki. Wierzmy, że wspólnie stawiając przed sobą śmiało i precyzyjne cele, zdobędziemy jeszcze wiele nieodkrytych łądów, a „kto nie wie, do jakiego portu chce przybić, dlatego żaden wiatr nie będzie dobry”.

Rozmawiała Martyna Motylska

OSIEDLE LIGIA

W SERCU URSUSA

- spokojna okolica w niskiej zabudowie
- każde mieszkanie z ogródkiem lub balkonem
- plac zabaw dla dzieci

TERMIN UKOŃCZENIA BUDOWY:
IV KWARTAŁ 2021 R.



UL. KOLOROWA 26

OSIEDLE STELLA

GWIAZDA BEMOWA

- niska 5-kondygnacyjna zabudowa
- 850 m od planowanej stacji metra Chrzanów
- nowoczesne i funkcjonalne rozwiązania architektoniczne

TERMIN UKOŃCZENIA BUDOWY:
I KWARTAŁ 2022 R.



UL. ROZŁOGI 16

ZAKĄTEK CYBISA

BY PROFBUD

- kreatywny plac zabaw i zielony dziedziniec
- przestronne balkony, loggie i tarasy
- bliskość parków i terenów rekreacyjnych

TERMIN UKOŃCZENIA BUDOWY:
I KWARTAŁ 2022 R.



UL. DUNIKOWSKIEGO 6

◀ ECO HARPOON ▶[®]

Recycling Sp. z o.o.

Od 15 lat zajmujemy się przetwarzaniem odpadów

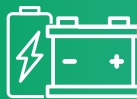
Stwórzmy czystą Polskę!



Recycling
elektroodpadów



Recycling źródeł światła
zawierających rtęć



Recycling baterii
i akumulatorów



Utylizacja/Recycling
innych materiałów

www.ecoharpoon.pl