

Michał Nowrotek

Prezes zarządu
MAAG Polska



Firma świętuje w tym roku 20-lecie działalności i jednocześnie ogłasza największą inwestycję w swojej historii – rozbudowę fabryki w Zabrze. Jak przez lata zmieniało się zarządzanie ludźmi w organizacji?

20 lat temu zaczynaliśmy od zera – od jednego pracownika, biurka i taboretu. Nasze podejście do zarządzania ludźmi ewoluowało wraz z rozwojem zespołu, ale też pod wpływem dynamicznych zmian na rynku pracy. Kiedyś to pracownik musiał dopasować się do miejsca pracy, dziś to miejsce pracy próbuje dostosować się do pracownika. Na przestrzeni lat obserwowaliśmy różne etapy: czas rynku pracownika, czas rynku pracodawcy, a dziś sytuacja wydaje się bardziej zrównoważona. Zmieniło się również samo pokolenie – młodzi ludzie wchodzący na rynek pracy mają inne wartości i oczekiwania niż ich poprzednicy. Starsze generacje cenią stabilność i obowiązkowość, młodsze stawiają na elastyczność, spontaniczność i większą swobodę. To wymaga od nas jako pracodawców większej otwartości, empatii i umiejętności słuchania. Jednocześnie staramy się zachować równowagę – być elastyczni, ale jednocześnie dbać o zdrowe granice i klarowność zasad.

Jakie zmiany w mentalności, podejściu do pracy czy relacjach widać po tych 20 latach?

Dwie dekady temu pracownicy byli skoncentrowani głównie na pracy – liczyła się efektywność i zaangażowanie. Dziś oczekują równowagi między życiem zawodowym a prywatnym oraz budowania dobrych relacji w firmie, stawiając na atmosferę, kulturę organizacyjną, poczucie przynależności czy benefitsy. To stawia przed pracodawcą konkretne wyzwania.

Budowa nowej hali produkcyjno-magazynowej i uruchomienie dwóch zautomatyzowanych linii produkcyjnych to także zmiana dla pracowników. Jak firma przygotowuje ludzi do transformacji i cyfryzacji produkcji?

Na ten etap przygotowujemy się wszyscy – zarówno zarząd, jak i cała załoga. Nowe technologie wymagają nauki i wdrożenia, dlatego planujemy cykl szkoleń dla operatorów, brygadzystów i kierowników, a także dla nas samych. Chcemy, by każdy nie tylko rozumiał zasady działania nowych maszyn i procesów, lecz także korzystał z możliwości, które dają. W miarę zbliżania się terminu uruchomienia nowych linii będziemy intensyfikować szkolenia, tak by zespół był w pełni gotowy na ten etap automatyzacji.

Nowe inwestycje oznaczają również tworzenie nowych miejsc pracy. Jakich kompetencji dziś najbardziej potrzebuje firma i jak pozyskuje wysokiej klasy specjalistów w branży, która mierzy się z deficytem kadr technicznych?

Automatyzacja sprawia, że coraz bardziej potrzebujemy osób o wysokich kwalifikacjach technicznych – inżynierów i techników łączących wiedzę z zakresu mechaniki, elektroniki i informatyki, którzy potrafią nie tylko obsługiwać maszyny, ale i rozumieją procesy technologiczne. W wielu przypadkach pozyskujemy wykwalifikowane kadry wewnętrznie – awansując i szkoląc sprawdzonych pracowników. Bardzo dobrze sprawdza się też system poleceń – wielu naszych pracowników przychodzi z rekomendacji kolegów z zespołu. Są to ludzie, którzy znają już kulturę firmy, wiedzą, czego się spodziewać i bardzo rzadko zawodzą.

Z informacji wynika, że zajmuje się Pan kwestiami HR i nie korzysta z typowego wsparcia HR Business Partnera. To dobre rozwiązanie?

Nasza organizacja pozostaje kameralna, dlatego nie korzystamy z zewnętrznego wsparcia HR-owego. Doświadczona kierowniczką działu HR odpowiada za rekrutację i sprawy kadrowe, a menedżerowie poszczególnych działów na co dzień zarządzają zespołami. Taki model pozwala nam zachować elastyczność i bezpośredni kontakt z pracownikami.

Jakimi wartościami i zasadami zarządzania kieruje się Pan w pracy z zespołem? Czy określenie „firma zbudowana przez ludzi i dla ludzi” byłoby bliskie rzeczywistości MAAG Polska?

Zdecydowanie bliższe jest nam stwierdzenie, że to ludzie tworzą firmę. Nie maszyny, nie technologie, lecz zespół i jego zaangażowanie, empatia i codzienna praca budują naszą markę. I nie są to puste słowa – większość kluczowych pracowników jest z nami od kilkunastu lat, a niektórzy – od samego początku. Rotacja na głównych stanowiskach jest minimalna, a odejścia wynikają głównie z przejścia na emeryturę lub zmian w życiu prywatnym. W zarządzaniu stawiamy na uczciwość, zaufanie i otwartość na dialog. Nie ma tu miejsca na półśrodki ani zakłamywanie rzeczywistości – wolimy trudną prawdę niż wygodne kłamstwo. Siła naszego zespołu opiera się na szczerości i wspólnej odpowiedzialności. Słuchamy ludzi, rozmawiamy, dzielimy się doświadczeniami – i to podejście działa niezmiennie od lat.



W czasach niepewności czy dekonjunkury, której obecnie doświadcza branża meblarska, naszą rolę jako liderów jest budowanie poczucia bezpieczeństwa i stabilności. Dlatego staramy się nie przenosić napięć z rynku do wnętrza organizacji – tak by pracownicy mogli działać w przewidywalnym środowisku.



„Silny wyprzedza pod górę” – to motto, które przyświeca strategii firmowej. Jak rozumie Pan tę zasadę w kontekście przywództwa i budowania zaangażowania wśród ludzi, zwłaszcza w czasach niepewności?

To credo, które odnosi się przede wszystkim do ludzi. Siła nie tkwi w zarządzie, lecz w zespole – w jego pewności siebie, zaufaniu do firmy i przekonaniu, że wspólnie realizujemy spójną strategię rozwoju. W czasach niepewności czy dekonjunkury, której obecnie doświadcza branża meblarska, naszą rolę jako liderów jest budowanie poczucia bezpieczeństwa i stabilności. Dlatego staramy się nie przenosić napięć z rynku do wnętrza organizacji – tak by pracownicy mogli działać w przewidywalnym środowisku. To właśnie ta równowaga pozwala nam iść zespołowo pod górę.

Cyfryzacja, automatyzacja, gospodarka 4.0 – to wyzwania, ale i szansa dla rozwoju talentów technicznych. Jak wygląda proces podnoszenia kwalifikacji pracowników produkcyjnych i technicznych?

W naszej organizacji zachęcamy pracowników do ciągłego kształcenia – wspieramy inicjatywy, takie jak ukończenie studiów, a także organizujemy szkolenia z zakresu zarządzania, utrzymania ruchu, konserwacji maszyn czy technologii wytłaczania. Wraz z wdrażaniem nowych linii produkcyjnych planujemy rozszerzenie programu szkoleń o nowoczesne technologie i rozwiązania z obszaru automatyzacji.

Czy wzrost zainteresowania sztuczną inteligencją sprawi, że na przykład zostanie zredukowane zatrudnienie?

Nie przewidujemy scenariusza, w którym sztuczna inteligencja zastępuje u nas ludzi i bezpośrednie relacje. Nie korzystamy z chatbotów ani automatycznych systemów w obsłudze klienta – wolimy kontakt osobisty, oparty na zrozumieniu i empatii. Oczywiście wykorzystujemy narzędzia informatyczne usprawniające procesy, ale nie planujemy zastępować ludzi sztuczną inteligencją. Uważamy, że w naszym modelu działania to właśnie człowiek pozostaje kluczowym elementem przewagi konkurencyjnej. ♦