

Bogdan Nogalski

Wyższa Szkoła Bankowa w Gdańsku
e-mail: bogdan.nogalski@ug.edu.pl

Przemysław Niewiadomski

Uniwersytet Zielonogórski
e-mail: niewiadomski@zpcz.pl

IDENITYFIKACJA ORGANIZACYJNYCH KORZYŚCI ROZWOJU KOMPETENCJI PRACOWNIKÓW WYKONAWCZYCH W PRZEMYŚLE MASZYNOWYM

IDENTIFICATION OF ORGANIZATIONAL BENEFITS OF THE DEVELOPMENT OF COMPETENCE OF EXECUTIVE EMPLOYEES IN THE MACHINE INDUSTRY

DOI: 10.15611/pn.2018.511.14

JEL Classification: L610, M530, M540

Streszczenie: Doskonalenie kompetencji pracowników wykonawczych może usprawnić wszystkie procesy realizowane w przedsiębiorstwie. W związku z tym przystąpiono do badań, których realizacja warunkowała próbę odpowiedzi na pytanie: Jakie korzyści – w opinii właścicieli i menedżerów – w wyniku doskonalenia kompetencji wykonawców zadań procesu produkcyjnego powinny generować – reprezentowane przez nich – przedsiębiorstwa działające w sektorze maszyn rolniczych? Artykuł składa się z dwóch części, tj. teoretycznej i empirycznej. Wykorzystując metodę rekonstrukcji i interpretacji literatury przedmiotu – wspartą praktycznymi doświadczeniami, obserwacją uczestniczącą oraz twórczą dyskusją wśród celowo dobranych ekspertów – w ramach części pierwszej zbudowano, odniesiony do kluczowych obszarów postulowanych korzyści, formularz oceny. W wymiarze empirycznym (część druga publikacji) intencją autorów było ustalenie, w jakim stopniu – poprzez doskonalenie kompetencji – wskazane korzyści chciałyby generować poddane badaniu przedsiębiorstwa.

Słowa kluczowe: kompetencje, doskonalenie, pracownicy produkcyjny, wykonawcy zadań.

Summary: The rationalisation of competencies of the production process contractors can improve all processes implemented in the company. In this context, the research, the implementation of which determined an attempt to answer to the following question (constitutive objective of the paper), was started: What benefits (in owners' and managers' opinion) as

a result of the improvement of competencies of the task contractors of the production process should be generated by the companies represented by them operating in the agricultural machinery sector? The article consists of two parts: theoretical and empirical. By using the method of reconstruction and interpretation of the subject literature – supported by practical experience, participant observation and a creative discussion among deliberately chosen experts – within the framework of the first part – an assessment form, related to key areas of the postulated benefits, was designed. At the empirical level the author's intention was to determine the extent to which the studied companies are keen to generate the identified benefits.

Keywords: competencies, improvement, production employees, task contractors.

1. Wstęp

Rosnący poziom warunków funkcjonowania przedsiębiorstw wymaga wprowadzania zmian w procesach zarządzania, sięgania po koncepcje kompleksowe, ujmujące przede wszystkim kryteria jakościowe. W związku z powyższym – na bazie istniejących już doświadczeń – należy szukać alternatywnych koncepcji i metod zarządzania, których nadrzędnym celem jest doskonalenie. Takim nowoczesnym nurtem powiązaniem z koncepcjami zarządzania jest doskonalenie kompetencji pracowników wykonawczych biorących udział w procesach produkcyjnych¹. Wpływa to na skuteczność i efektywność procesu produkcyjnego². Obejmuje działania podejmowane przez przedsiębiorstwo i samych pracowników, ukierunkowane na przygotowanie ich do sprawnego wykonywania aktualnych i przyszłych zadań produkcyjnych oraz zajmowania stanowiska odpowiadającego planom produkcyjnym [Listwan, Stor (red.) 2008, s. 136]³.

W kontekście powyższego przystąpiono do badań, których realizacja warunkowała próbę odpowiedzi na pytanie (konstytutywny cel pracy): Jakie korzyści – w opinii właścicieli i menedżerów – w wyniku doskonalenia kompetencji pracowników wykonawczych powinny osiągać przedsiębiorstwa działające w sektorze maszyn rolniczych?

Artykuł składa się z dwóch części, tj. teoretycznej i empirycznej. Wykorzystując metodę rekonstrukcji i interpretacji literatury przedmiotu – wspartą praktycznymi doświadczeniami, obserwacją uczestniczącą oraz twórczą dyskusją wśród celowo

¹ Kompetencje zawodowe wykonawców zadań produkcyjnych definiuje się jako strukturę wiedzy, umiejętności, predyspozycji i cech osobowych, a także doświadczeń postaw i motywacji, implikujących możliwości skutecznego inicjowania i realizowania przez pracownika zadań zawodowych, stosownie do obowiązujących standardów zewnętrznych oraz wymogów całego procesu produkcyjnego.

² W prezentowanym ujęciu rozumie się działania mające na celu przygotowanie pracowników do wykonywania określonej pracy [Listwan 1995, s. 73].

³ Pogląd ten potwierdzają M. Stor i A. Suchodolski [2016, s. 233], według których pozycja biznesowa przedsiębiorstwa zależy od zdolności organizacji, które są z kolei warunkowane jakością ludzkich kompetencji.

dobrych ekspertów – w ramach części pierwszej zbudowano, odniesiony do kluczowych obszarów postulowanych korzyści, formularz oceny. W wymiarze empirycznym (część druga publikacji) intencją autorów było ustalenie, w jakim stopniu – dzięki doskonaleniu kompetencji – wskazane korzyści chciałyby osiągnąć poddane badaniu przedsiębiorstwa.

W pracy przyjęto, że na proces produkcyjny składają się dwa rodzaje procesów: technologiczne, wytwarzające wyrób, które obejmują wszystkie operacje technologiczne uporządkowane wg kolejności wykonywania [Stolarek 1971, s. 24], oraz pomocnicze, które bezpośrednio nie wytwarzają produktu, ale są niezbędne dla prawidłowego przebiegu procesu produkcji. Badania realizowane w pracy odnoszą się do wszystkich pracowników wykonawczych biorących udział w całym procesie powstawania produktu. Każdy proces produkcyjny opiera się bowiem na kompetencjach planistów, organizatorów, wykonawców, operatorów maszyn, kontrolerów. Aby proces produkcyjny mógł zostać poprawnie wykonany, wymienieni pracownicy – doskonaląc specjalistyczne kompetencje – muszą ze sobą współpracować.

Niniejsza publikacja powstała jako efekt przemyśleń i poszukiwań jej autorów; przede wszystkim ich praktycznych doświadczeń i działań w praktyce zarządzania. Opracowanie według autorów – chociaż w minimalnym stopniu – powinno wspomóc menedżerów w dokonywaniu optymalnego wyboru metod doskonalenia zorientowanych na wyznaczone cele i korzyści.

2. Proces produkcji a racjonalizacja kompetencji – punkt wyjścia

Od połowy lat dziewięćdziesiątych ubiegłego wieku – zarówno ze strony teoretyków, jak i praktyków zarządzania – obserwuje się w Polsce zwiększone zainteresowanie problematyką doskonalenia kompetencji pracowniczych. Pojawiło się szereg publikacji przedstawiających wyniki badań literaturowych i empirycznych, dotyczących zarządzania kompetencjami zawodowymi [Filipowicz 2004; Moczydłowska 2008; Szczęsna, Rostkowski 2004], kompetencji pracowników zatrudnionych w przemyśle [Wyrwicka 2001], kompetencji skutecznego kierownika [Nogalski, Śniadecki 2001; Bartkowiak 2003], kluczowych kompetencji kadry kierowniczej [Rakowska, Sitko-Lutek 2000; Rakowska 2007; Walkowiak 2004a] czy luki kompetencyjnej [Rakowska 2007; Walkowiak 2004b]. Opisano system zarządzania zasobami ludzkimi oparty na kompetencjach [Dubois, Rothwell 2008], zwrócono uwagę na związki między kompetencjami a karierami [Majewski 2006] oraz poziomami kierownictwa. Dokonano analizy i oceny możliwości szkolnictwa zawodowego, uwzględniając potrzeby pracodawców oraz analizując kompetencje zawodowe młodych [Kęsy 2008].

Autorzy dostrzegają natomiast brak naukowego rozpoznania w odniesieniu do doskonalenia kompetencji wykonawców zadań produkcyjnych w przemyśle maszynowym. Problematyka zarządzania kompetencjami, a szczególnie wykonawczymi,

mimo szerokiego zainteresowania wśród badaczy, nadal nie jest dostatecznie opisana i pozostawia pewne kwestie nierozwiązane. W literaturze przedmiotu charakteryzowana jest głównie w obszarze ideowym i chociaż pojawia się opis możliwych do zastosowań narzędzi, to jednak widoczna jest potrzeba dalszych badań w tym zakresie. Zwłaszcza że doskonalenie i rozwój kompetencji pracowników wykonawczych to zadanie szczególnie ważne dla przedsiębiorstw, które chcąc sprostać wymaganiom klientów, muszą dostosowywać wiedzę i umiejętności pracowników do nowych zadań produkcyjnych. Zmienia się bowiem liczba zadań realizowanych przez pracowników, jak również rodzaj i zakres wykonywanych przez nich obowiązków.

Prawidłowa ocena kompetencji pracowników wykonawczych, odpowiednie warunki do ich doskonalenia i rozwijania oraz odpowiednie dopasowanie wykonawcy do zadań produkcyjnych – to główne zadania przedsiębiorstw, które dążą do wzrostu efektywności działań w przyszłości.

Użycie nieodpowiednich surowców czy materiałów, zastosowanie nieprawidłowego narzędzia lub maszyny, zła kolejność wykonywania czynności technologicznych wpływa negatywnie na efekt końcowy procesu produkcyjnego. Podobnie negatywnie wpływają na proces produkcyjny niekompetentni pracownicy. To właśnie wykonawca zadań produkcyjnych projektuje i uruchamia środki produkcji, realizuje i nadzoruje przebieg procesu produkcyjnego. W jego gestii pozostaje plan działania, to on steruje maszynami, planuje czas i kolejność wykonywania każdej czynności czy operacji technologicznej. Działając zgodnie z przyjętym wzorcem postępowania, wytwarza produkt – rezultat swojej pracy.

Sukces organizacji przestał być wyłącznie zasługą umiejętnego lokowania i wykorzystywania środków rzeczowych. Wśród teoretyków i praktyków zarządzania umacnia się przekonanie, że przewagę konkurencyjną uzyskuje się dzięki kompetentnym pracownikom. Istotne jest zatem planowanie i organizowanie działań związanych z kształtowaniem kompetencji w organizacji, inspirowanie i motywowanie ludzi w kierunku doskonalenia zawodowego i podejmowania się nowych bądź rozbudowanych zadań, a także kontrola przebiegu związanych z tym procesów wytwórczych [Armstrong 2005, s. 155].

Istotą zarządzania kompetencjami jest ustalenie luki kompetencyjnej. Wyraża ona różnicę pomiędzy kompetencjami wymaganymi na danym stanowisku pracy a kompetencjami indywidualnymi wykonawcy zadania produkcyjnego, czyli między kompetencjami wymaganymi a posiadanymi przez pracownika. Stan całkowitej rozbieżności między kompetencjami postulowanymi (wymaganymi) a faktycznymi (aktualnymi) jest stanem niekompetencji prowadzącym do marnotrawstwa sił i środków oraz obniżenia efektywności całego procesu.

Podczas planowania potrzeb kadrowych w danym procesie produkcyjnym bierze się pod uwagę aktualne oraz pożądane kompetencje. Są one podstawą do sformułowania oczekiwań co do liczby i kompetencji potrzebnej – do jego realizacji – kadry wykonawczej. Planowanie zasobów ludzkich jest zatem procesem, którego

wejście stanowią informacje o kluczowych kompetencjach implikowanych strukturą zadań produkcyjnych w odniesieniu do strategicznych celów organizacji i istniejących na wewnętrznym i zewnętrznym rynku pracy możliwości pozyskiwania potrzebnych zasobów ludzkich. Na wyjściu otrzymuje się informacje o potrzebach kadrowych, które zapewniają realizację celów strategicznych.

Znajomość pożądaných i aktualnych kompetencji jest podstawą do ustalania przebiegu procesu produkcyjnego, a także doboru form i metod jego realizacji. Dobierany jest wykonawca, którego profil kompetencji najbardziej odpowiada profilowi wzorcowemu odzwierciedlającemu realizowane zadania produkcyjne.

Wielkość i zakres luki kompetencyjnej jest podstawą podjęcia decyzji o potrzebie i formach nabywania i pogłębiania wymaganych kompetencji. Rozwój kompetencji wykonawców zadań produkcyjnych polega na zmianie zakresu posiadanej wiedzy, umiejętności, predyspozycji wykonawcy w celu wykonania nowych zadań bądź wykonania realizowanych zadań produkcyjnych w sposób bardziej efektywny; polega na zwiększaniu biegłości w wykonywaniu określonego zadania⁴.

W syntetycznej ocenie opartej na kompetencjach chodzi o wychycenie obszarów niedomagań lub nadmiaru kompetencji. W obydwu przypadkach ustala się plany rozwoju kompetencji lub przesunięć pracownika na stanowisko, przy którym będzie mógł profesjonalnie wykonywać zadania produkcyjne. Ocena wykonawcy, w tym ocena jego kompetencji, stanowi podstawę planowania procesów produkcyjnych. Znając kompetencje pracownika, jego potencjał rozwojowy oraz preferencje i ukierunkowania zawodowe, jak również uwzględniając potrzeby procesów implementacyjnych, można zaplanować kierunek rozwoju nowych produktów⁵.

Reasumując należy podkreślić, że wykonawca, zanim obejmie dane stanowisko pracy, powinien dokładnie znać swoje kompetencje potrzebne w trakcie realizacji zadań, aby mógł sam ocenić swój potencjał wykonawczy i odpowiednio się przygotować. Dlatego niezbędnym działaniem jest badanie i analiza szczegółowych kompetencji potrzebnych do realizacji każdego procesu wytwórczego zachodzącego w przedsiębiorstwie, aby skoordynować działania wykonawców na określonych stanowiskach pracy⁶.

⁴ Doświadczenia autorów predysponują ich do stwierdzenia, że w praktyce preferuje się trzy źródła doskonalenia kompetencji, tj.: praktykę na stanowisku pracy, naśladowanie innych pracowników (obserwacja), szkolenia stwarzające wykonawcom zadań produkcyjnych możliwość poszerzenia zakresu swych kompetencji oraz usystematyzowania posiadanej wiedzy. Powyższe potwierdza F.W. Taylor [1926, s.110], który pisze: „Tłumaczenie i teoria są też potrzebne, ale praktyka jest konieczna”. Z autorskim punktem widzenia zgadzają się także I. Nonaka i H. Takeuchi [1995, s. 60], podkreślając, że należy uczyć się od najlepszych pracowników poprzez obserwację i praktykę.

⁵ Dynamika i kierunek rozwoju są determinowane z jednej strony celami firmy, z drugiej zaś – jak podkreśla T. Listwan [2006, s. 147] – potrzebami i aspiracjami pracowników.

⁶ T. Kotarbiński [1975, s.174] twierdził, że „sprawca zadania winien przygotować się sam, nabyć odpowiedniej siły, wiedzy, sprawności manipulacyjnej. W chwili, kiedy trzeba wyrzucić impuls ku pewnemu celowi, podmiot działający winien być w pełni pogotowia”.

3. Materiał i metody

Badania zaprezentowane w pracy prowadzono w odniesieniu do przedsiębiorstw produkcyjnych funkcjonujących w sektorze maszyn rolniczych. Podmiot zainteresowania stanowiły przedsiębiorstwa wytwórcze mające swoją siedzibę na terenie Polski⁷. W badaniach empirycznych wykorzystano bogaty w tym zakresie dorobek, jednakże metoda i narzędzia badawcze zostały skonfigurowane według własnej koncepcji metodycznej.

W celu realizacji postulowanego celu opracowania przeprowadzono badania przygotowawcze [B1, B2] oraz badania właściwe [B3]. Składały się one zarówno z czynności merytorycznych, jak i organizacyjnych. Bezpośrednim przedmiotem badań były – uzyskiwane w wyniku doskonalenia kompetencji pracowników wykonawczych – korzyści, przede wszystkim ich ocena ze szczególnym uwzględnieniem oczekiwań w tym zakresie.

W pierwszym etapie badań autorzy zastosowali metodę studiów literaturowych [B1] oraz analizę porównawczą⁸ wspartą twórczą dyskusją [B2]. Takie postępowanie pozwoliło stworzyć podstawy do rozważań nakierowanych na zbudowanie teoretycznego zbioru postulowanych – w wyniku doskonalenia kompetencji – korzyści.

Do udziału w spotkaniu zaproszono osoby o różnorodnych kompetencjach i doświadczeniach⁹. Badanie przeprowadzono wśród 10 celowo dobranych przedstawicieli przedsiębiorstw produkcyjnych¹⁰ sektora maszyn rolniczych (w każdym przypadku były to osoby aktywne zawodowo, czynnie uczestniczące w strategicznym zarządzaniu przedsiębiorstwem, z którego się wywodzą (7 osób – właściciele) lub na rzecz którego działają (2 osoby – kadra menedżerska, 1 osoba – prezes zarządu). Przystępując do badań założono, że dyskusja w grupie celowo dobranych ekspertów może doprowadzić do powstawania nowych skojarzeń czy powiązań zbieżnych z już istniejącymi; zmierzano do uzyskania oryginalnych i realistycznych rozwiązań.

W dyskusji wyodrębniono dwa etapy: w pierwszym etapie zgłaszano własne pomysły, w drugim natomiast dokonano oceny zgłoszonego i zaprezentowanego przez autorów ogólnego katalogu potencjalnych korzyści.

W efekcie tych badań przygotowano listę najczęściej wymienianych kategorii korzyści. Całość tego etapu badań przeprowadzono we wrześniu 2017 roku. Dysku-

⁷ W rozumieniu zarejestrowanej działalności w Polsce.

⁸ W odniesieniu do producentów przemysłu motoryzacyjnego dokonano próby zdiagnozowania – uzyskiwanych w wyniku doskonalenia kompetencji – korzyści. Założono, że sektory te mogą być ze sobą porównywalne. Ponadto sektory o niższym poziomie rozwoju (sektor maszyn rolniczych) mogą się rozwijać, uwzględniając rozwiązania zaobserwowane w sektorze bardziej rozwiniętym (przemysł motoryzacyjny).

⁹ Przy doborze ekspertów wzięto pod uwagę przede wszystkim ich biznesowe doświadczenie. W każdym przypadku są to osoby aktywne zawodowo, czynnie uczestniczące w procesie zarządzania przedsiębiorstwem, z którego pochodzą lub na rzecz którego działają.

¹⁰ Do badań zaproszono osoby wywodzące się łącznie z 7 przedsiębiorstw (4 – średnie (7 – osób); 2 – małe (2 – osoby), 1 – duże (1 osoba)).

sję prowadzono w siedzibie ZPCZ „Fortschritt” we Wrześni. W wyniku rozmów powstało narzędzie nakierowane do przeprowadzenia badania właściwego [B3].

W ramach badania właściwego przeprowadzono wywiady wśród 73 ekspertów reprezentujących celowo dobrane przedsiębiorstwa – 66 osób (90,41%), instytucje badawczo-rozwojowe – 2 osoby (2,74%)¹¹, środowisko naukowe – 2 osoby (2,74%)¹² oraz organizacje wspierające biznes – 3 osoby (4,11%)¹³. Badania prowadzono w dwóch etapach. Pierwszy etap badania właściwego [B3_[1]] zrealizowano w dniach 22-25 września 2017 roku. Prowadzono je w czasie spotkań i rozmów bezpośrednich z 34 przedsiębiorstwami (46,58%) podczas Międzynarodowej Wystawy Rolniczej AGRO SHOW zorganizowanej przez Polską Izbę Gospodarczą Maszyn i Urządzeń Rolniczych. Drugi etap badania właściwego [B3_[2]] przeprowadzono w dniach 18-21 stycznia 2018 roku w Poznaniu. Rozmowy z 39 ekspertami (53,42%) prowadzono podczas Międzynarodowych Targów Rolniczych POLAGRA-PREMIERY.

W ramach grupy praktyków zarządzania w badaniu wzięło udział 39 właścicieli przedsiębiorstw (59,10%)¹⁴ oraz 27 przedstawicieli kadry zarządzającej (40,90%)¹⁵. Eksperti reprezentowali przedsiębiorstwa: mikro – 10 osób (15,15%), małe – 19 osób (28,79%), średnie – 29 osób (43,94%) oraz duże – 9 osób (12,12%). W ramach jednostek dobranych do badań dominowały podmioty małe i średnie (72,73%).

Przy podejmowaniu decyzji o doborze eksperta istotnym kryterium była bezpośrednia jego znajomość z badaczami poparta partnerską współpracą z Zakładem Produkcji Części Zamiennej i Maszyn Rolniczych „Fortschritt” jako stroną badań. Pozwoliło to na ustalenie, czy reprezentant danego przedsiębiorstwa jest niezależny w prezentowanych przez siebie osądach i wydawanych opiniach oraz czy ma wystarczającą wiedzę w zakresie podejmowanego zagadnienia, popartą ugruntowaną pozycją w branży.

W badaniu wzięło udział wszyscy zaproszeni eksperci. Biorąc pod uwagę bariery komunikacyjne, do badań zaproszono osoby, z którymi przewidziano bezpośrednie spotkania i tym samym możliwość rozmowy. Zastosowanie techniki doboru celowego oraz możliwość przeprowadzenia badań w czasie spotkań biznesowych niewątpliwie wpłynęły na wysoką skuteczność i jakość realizacji badania.

¹¹ W gronie konsultantów znalazły się 2 osoby wchodzące w skład Rady Naukowej Przemysłowego Instytutu Maszyn Rolniczych.

¹² Do badań zaproszono 2 przedstawicieli uczelni wyższej specjalizujących się w zagadnieniach z zakresu zarządzania strategicznego.

¹³ W badaniu wzięło udział dwóch przedstawicieli Polskiej Izby Gospodarczej Maszyn i Urządzeń Rolniczych oraz Ekspert Business Centre Club ds. strategii zarządzania i rozwoju innowacyjności MŚP.

¹⁴ 53,85% właścicieli legitymowało się wykształceniem wyższym, 28,21% średnim, 17,95% zawodowym; 23,08% właścicieli (9 osób) miało powyżej 50 lat, wiek 58,97% właścicieli (23 osoby) kształtował się w przedziale 40-50 lat, 17,95% właścicieli (7 osób) miało pomiędzy 30-40 lat.

¹⁵ 59,26% menedżerów legitymowało się wykształceniem wyższym, 33,33% średnim, 7,41% zawodowym; 4 osoby (14,81%) miały powyżej 50 lat, wiek 10 osób (37,04%) kształtował się w przedziale 40-50 lat, 11 osób (40,74%) 30-40 lat, 2 osoby (7,41%) miały poniżej 30 lat.

Zaproszonych do badań ekspertów poproszono o wskazanie znaczenia korzyści uzyskiwanych w wyniku doskonalenia kompetencji pracowników wykonawczych. Stan postulowany zaznaczano na pięciopunktowej skali, gdzie 1 to korzyść mało istotna z punktu widzenia przedsiębiorstwa, a 5 – korzyść bardzo pożądana.

4. Wyniki badań własnych

Nie jest zadaniem łatwym dokonanie pełnej identyfikacji wszystkich potencjalnych korzyści, które mogliby uzyskać producenci w wyniku doskonalenia kompetencji – zatrudnianych przez nich – pracowników wykonawczych. Trudne jest dookreślenie kierunku i siły wpływu doskonalenia, zwłaszcza że kompetencje z natury są zmienne w czasie; cechuje je daleko idąca dynamika. Niemniej jednak podjęto badania, których realizacja warunkowała odpowiedź na pytanie: Które z wymienionych korzyści – w wyniku doskonalenia kompetencji pracowników produkcyjnych – chcieliby osiągać poddani badaniu właściciele i menedżerowie? W dalszej części publikacji przedstawiono i omówiono wyniki – prowadzonych przez autorów – badań (tab. 1).

Wysokie zadowolenie klientów sprzyja kształtowaniu lojalnych postaw, a w efekcie tworzeniu trwałych więzi z firmą [Drapieńska 2011, s. 168]. Stąd podejmowanie wysiłków mających na celu usatysfakcjonowanie klienta powinno być jednym z najważniejszych zadań współczesnego menedżera; co prowadzi do tworzenia i umacniania relacji, które stanowią jego kapitał i decydują o sukcesie rynkowym¹⁶. Potwierdzają to wyniki prowadzonych badań. Wzrost zadowolenia klientów poprzez szybką reakcję na pojawiające się zamówienia i zróżnicowane potrzeby rynkowe stanowi pożądaną korzyść wynikającą z doskonalenia kadry wykonawczej. Poprzez wzrost oczekiwań klientów generowany jest – zauważalny w ostatnich kilku dekadach – wzrost wymagań jakościowych wobec organizacji. Rosnące zainteresowanie możliwościami stałego doskonalenia celem zaspokojenia potrzeb rynkowych stało się motorem sprawczym dynamicznie rozwijającej się wiedzy o jakości; poprawa jakości produktów stanowi istotną przesłankę podejmowania działań doskonalących kadrę wykonawczą. Wytwarzanie wyrobów spełniających określone kryteria jakościowe wiąże się jednak z tym, że przedsiębiorstwa ponoszą z tego tytułu określone koszty. Kontrola kosztów wytwarzania produktu to bardzo ważny aspekt w działalności przedsiębiorstwa. W związku z powyższym wskazuje się na doskonalenie kompetencji kadry wykonawczej, przyczyniając się tym samym do stopniowego ich redukcji.

Mówiąc o celach poszczególnych przedsiębiorstw, niejednokrotnie oczekuje się, że będą one stale się rozwijały. Miernikiem tego rozwoju jest najczęściej wzrost sprzedaży oferowanych przez nie wyrobów. W tym miejscu autorzy stawiają pytania: Czy zwiększanie sprzedaży i obrotów firmy powinno być jej podstawowym

¹⁶ Należy przy tym pamiętać, że satysfakcję buduje się poprzez dążenie do jak najlepszego rozpoznawania i zaspokajania oczekiwań klienta.

Tabela 1. Wyniki badań własnych [B₃]

Lp.	Katalog korzyści	1	2	3	4	5	Śr.
		% wskazań					
K_[1]	Wzrost zadowolenia klientów	-	-	5,5	17,8	76,7	4,71
K_[2]	Poprawa jakości produktów	-	-	4,1	21,9	74,0	4,70
K_[3]	Minimalizacja kosztów	-	1,4	4,1	24,7	69,9	4,63
K_[4]	Rozwój firmy poprzez wzrost sprzedaży	-	1,4	5,5	23,3	69,9	4,62
K_[5]	Partnerstwo wewnętrzne	-	4,1	4,1	26,0	65,8	4,53
K_[6]	Aktywizacja pracowników	1,4	2,7	4,1	30,1	61,6	4,48
K_[7]	Lepsze zorganizowanie stanowiska pracy	2,7	1,4	4,1	31,5	60,3	4,45
K_[8]	Otwartość na nowe pomysły i usprawnienia w sposobie pracy	1,4	1,4	6,8	34,2	56,2	4,42
K_[9]	Poprawa komunikacji	-	2,7	5,5	38,4	53,4	4,42
K_[10]	Skrócenie czasu przejścia od surowca po wyrób gotowy	-	4,1	8,2	28,8	58,9	4,42
K_[11]	Samokontrola pracownika	2,7	2,7	4,1	31,5	58,9	4,41
K_[12]	Redukcja zapasów w toku produkcji	1,4	2,7	8,2	30,1	57,5	4,40
K_[13]	Zredukowanie czasu przezbrojeń	2,7	2,7	6,8	28,8	58,9	4,38
K_[14]	Brak przestoju	2,7	4,1	5,5	28,8	58,9	4,37
K_[15]	Redukcja zmienności	1,4	2,7	6,8	35,6	53,4	4,37
K_[16]	Decentralizacja	2,7	4,1	5,5	30,1	57,5	4,36
K_[17]	Szybsza reakcja na pojawiające się problemy	1,4	1,4	8,2	39,7	49,3	4,34
K_[18]	Koncentracja na procesie przepływu wyrobów	2,7	4,1	4,1	35,6	53,4	4,33
K_[19]	Poprawa wskaźnika wartości dodanej	2,7	4,1	6,8	30,1	56,2	4,33
K_[20]	Możliwość delegowania uprawnień	1,4	1,4	8,2	43,8	45,2	4,30
K_[21]	Wzrost TPM	1,4	4,1	12,3	28,8	53,4	4,29
K_[22]	Wzrost efektywności wytwarzania	2,7	4,1	9,6	34,2	49,3	4,23
K_[23]	Rotacja pracy	1,4	4,1	13,7	31,5	49,3	4,23
K_[24]	Wzrost bezpieczeństwa pracy	1,4	4,1	9,6	49,3	35,6	4,14
K_[25]	Produkcja w oparciu o bieżące zapotrzebowanie	1,4	4,1	12,3	49,3	32,9	4,08
K_[26]	Wzrost odpowiedzialności pracowników	5,5	5,5	12,3	30,1	46,6	4,07
K_[27]	Poczucie wspólnoty	2,7	5,5	16,4	32,9	42,5	4,07
K_[28]	Wielostanowiskowość	2,7	4,1	15,1	42,5	35,6	4,04
K_[29]	Zwiększenie wskaźnika OEE	1,4	4,1	12,3	53,4	28,8	4,04
K_[30]	Synchronizacja pracy	5,5	5,5	17,8	42,5	28,8	3,84

Źródło: opracowanie własne.

celem? Czy zawsze jest ono uzasadnione i ma pozytywne konsekwencje? Sprzedaż w każdej firmie powinna stale rosnać; rozwój rozumiany jako wzrost sprzedaży jest ważny i pożądaný, co do tego nie ma żadnych wątpliwości. Nie może jednak być on traktowany jako bezwzględna konieczność w każdej sytuacji i w każdym czasie. Planowaniu sprzedaży – zdaniem autorów – powinna towarzyszyć zawsze głębsza

refleksja; czy sprzedaż tu i teraz jest uzasadniona, czy przynosi pożądane rezultaty. Sprzedaż należy bezwzględnie korelować z uzyskiwaną rentownością. W kontekście powyższego należy uznać, że obecnie dominujący pogląd, iż wzrost sprzedaży jest za wszelką cenę pożądany, jest – zdaniem autorów – przeszacowany; nierentowna sprzedaż to jedna z głównych przyczyn niestabilności finansowej wielu przedsiębiorstw. Doskonalenie kompetencji kadry wykonawczej powinno implikować zatem rozwój firmy zorientowany na rentowność; na taki cel doskonalenia wskazują poddani badaniu respondenci. Istotne jest tutaj ustalenie, podtrzymywanie, wzbogacanie i komercjalizacja relacji. Relacje pomiędzy wykonawcami zadań determinują niejednokrotnie zdolność do wprowadzania nowych produktów, możliwość ich doskonalenia oraz tworzenie optymalnych rozwiązań technologicznych i realizowanie wspólnych prac badawczych. Z punktu widzenia pracodawcy partnerstwo wewnętrzne to przede wszystkim równe szanse dla każdego pracownika i stosowanie takiej samej miary przy ocenie jego zdolności, efektywności czy wyników pracy. To zrozumienie i szacunek dla istniejących różnic oraz umiejętność korzystania z tej różnorodności. Wydaje się to oczywiste, jednak często wyzwaniem staje się wprowadzenie tego w życie. Dlatego istotne jest budowanie równości, zaufania i współpracy pomiędzy wykonawcami zadań, zdolność do dzielenia się przyswojoną przez nich wiedzą. Taki cel doskonalenia przyświeca poddanym badaniu menedżerom i właścicielom przedsiębiorstw. W kontekście procesów doskonalenia, które długookresowo wiążą się z ciągłymi zmianami w kierunku nowych celów, zadań, wyższych oczekiwań co do produktywności i jakości pracy pracowników, pojawia się problem spadku intensywności angażowania się pracowników w działalność zawodową i duże potencjalne rezerwy w tym zakresie [Skowron-Mielnik 2014, s. 29]. Zaangażowanie kojarzone jest nie tylko z wypełnianiem codziennych obowiązków przez pracownika, lecz także z zainteresowaniem, a nawet troską o rozwój i przyszłość firmy, identyfikacją z jej misją i celami. Coraz częściej przedsiębiorcy wskazują na zauważalną korelację między większym zaangażowaniem pracowników a lepszymi wynikami finansowymi, efektywną obsługą klienta, zwiększoną produktywnością oraz mniejszą rotacją kadry. W związku z powyższym aktywizacja pracowników, zaangażowanie w proces usprawnień systemu produkcyjnego stanowią istotną przesłankę podejmowania działalności szkoleniowej.

Podstawą stabilności i efektywności funkcjonowania przedsiębiorstwa produkcyjnego jest dobrze zorganizowane stanowisko pracy. Wiąże się to bezpośrednio z doskonaleniem kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa oraz – co bardzo ważne – pozwala na zwiększenie stabilności procesów realizowanych w firmie. Stanowi zatem przesłankę działań doskonalących kompetencje pracowników wykonawczych.

W konsekwencji szerokiego uznania znaczenia otwartości na nowe pomysły i usprawnienia w sposobie pracy na stanowiskach produkcyjnych – jako elementu związanego z doskonaleniem kompetencji kadry wykonawczej – zostały one docenione przez poddanych badaniu respondentów. To właśnie dzięki otwartości i kreatywności organizacja może szybko reagować na zmiany w złożonym i turbulent-

nym otoczeniu, w którym konieczny jest rozwój nowych – adekwatnych do potrzeb – produktów.

Jakość współpracy zależy od wielu czynników, wśród których należy podkreślić sprawny system komunikacji przedsiębiorstwa z rynkiem, rozumiany jako formułowanie przekonywających posłań, mających właściwość „przenikania” do odbiorców i wywierania na nich oczekiwanego wpływu. Skuteczne zarządzanie wymaga zatem zrozumienia sensu procesu komunikacyjnego, zasad w zakresie ustnego i pisemnego komunikowania się, wpływu środowiska wewnętrznego i zewnętrznego na przepływ informacji. W związku z powyższym poprawa stosunków komunikacyjnych oraz analiza ich skutecznego rozwoju nabiera coraz większego znaczenia w zarządzaniu; stanowi istotną przesłankę podejmowania działań doskonalących.

W praktycznym zarządzaniu produkcją istotny jest możliwie najkrótszy czas realizacji produkcji. Istotne jest zatem rozumienie przepływów w procesie produkcyjnym oraz ukazanie działań wytwórczych towarzyszących powstawaniu wyrobu. Doskonalenie kompetencji pracowników wykonawczych – zdaniem badanych ekspertów – prowadzić może w perspektywie do skracania produkcyjnego czasu przejścia wyrobu przez system produkcyjny oraz do znacznego zmniejszenia zapasów w systemie produkcyjnym.

Analizując przepływ z uwzględnieniem wszystkich zadań produkcyjnych podejmowanych w celu wytworzenia wyrobu, zdaniem autorów kompetentnego wykonawcę cechuje zdolność do samokontroli. W dobie intensyfikacji ciągłego dążenia do obniżki kosztów wytwarzania istotnym celem podejmowanej działalności szkoleniowej jest – według badanych przedsiębiorstw – doskonalenie umiejętności kontrolowania własnej pracy; co implikuje zapobieganie błędom jakościowym. Ma to swoje przełożenie w skracaniu czasu trwania przebrojeń. Praktyka pokazuje, że każdorazowa analiza pracy własnej owocuje bardzo dużym skróceniem i uproszczeniem procesu przebrojenia. Dlatego też stanowi istotną korzyść podejmowanych działań doskonalących.

Minimalizowanie ryzyka nieplanowanych przestojów to ciągły i skomplikowany proces. Przyczyny przestojów w zakładach produkcyjnych mogą wynikać z wielu czynników. Najczęściej są to jednak błędy popełniane przez pracowników. Kluczowe jest zatem zapewnienie odpowiednich zasobów, instrukcji wykonawczych i prowadzenie właściwej polityki bezpieczeństwa przez osoby decyzyjne. Należy zatem doskonalić kompetencje pracowników odpowiedzialnych za utrzymanie ruchu; takie działanie jest korzystne z punktu widzenia całego przedsiębiorstwa. Dodatkową korzyścią wykazywaną przez badanych ekspertów jest poprawa jakości procesów, w tym decentralizacja wpływająca na uproszczone sterowanie procesem.

W skomplikowanych procesach produkcji rzeczywisty przepływ wyrobów rzadko kiedy bywa zgodny z ustalonymi normami. Przyczyną odchyień są zakłócenia zarówno wewnętrzne, jak i zewnętrzne, do których zalicza się między innymi: wahania wydajności, awarie, braki, nieterminowe dostawy materiałów, jak również nieterminowy odbiór wyrobów, pilne nowe zamówienia itp. [www1]. Z uwagi na

złożoność czynników wywołujących zmiany stanów układu, w celu określenia wartości odchyłeń od ustalonych norm niezbędne jest monitorowanie przepływu produkcji, w tym – stanowiąca istotę ciągłego doskonalenia – umiejętność organizacji zasobów, maszyn wg sekwencji operacji technologicznych.

Przedsiębiorstwa, które w swojej ofercie posiadają zróżnicowany asortyment i zajmują się produkcją jednostkową, powinny koncentrować się na czasie realizacji procesu produkcyjnego. Efektem takiego podejścia jest znaczne skrócenie czasu realizacji zamówienia. Dlatego też doskonaleniu kompetencji powinna przyświecać możliwość skrócenia *lead time*, co istotnie przyczynia się do lepszej obsługi klientów, wzrostu ich zadowolenia oraz stwarzająca większe możliwości szybszego reagowania na pojawiające się potrzeby.

Delegowanie uprawnień, dzielenie się władzą z członkami załogi – to zadania dzisiejszych menedżerów, których sytuacja zmieni się ze względu na nowy styl kierowania przedsiębiorstwem. Istotną korzyścią – odniesioną w wyniku doskonalenia kompetencji pracowników wykonawczych – w odczuciu badanych przedsiębiorstw jest zwiększenie odpowiedzialności, samodzielności oraz zdolność przewodzenia, wspierania i doradzania. W wyniku doskonalenia pracownicy pozyskują wiedzę o tym, na czym polega praca pozostałych partnerów; będą przygotowani, aby w sytuacjach przymusowych godnie ich zastąpić. Pracownicy chcący utrzymać swoją wartość na rynku pracy muszą liczyć się z koniecznością doskonalenia kompetencji zorientowanych na zwiększanie stabilności procesów produkcyjnych, w tym także wydłużanie okresu eksploatacji i obniżanie kosztów utrzymania maszyn i urządzeń. Taki cel doskonalenia deklarują badani właściciele i menedżerowie.

Właściwy dobór ludzi do systemu produkcyjnego istotnie determinuje możliwości realizacji zadań, możliwości doskonalenia i rozwoju systemu oraz zapewnienia efektywności pracy [Borkowska 1985, s. 324]. Dobór pracowników jest działaniem oznaczającym najlepsze dostosowanie profilu kompetencyjnego kandydata do wymagań stawianych przez ten system [Pocztowski 2007, s. 140]. W doborze wykonawców zadań w systemie produkcyjnym istotną rolę odgrywają ich kompetencje, w tym umiejętności, wiedza i doświadczenie potwierdzone zwykle różnego rodzaju certyfikatami, zaświadczeniami ukończonych stosownych kursów, świadectwami ukończenia szkoły itp. Kierujący przebiegiem pracy powinien określić przydatność posiadanych kwalifikacji kandydatów do realizacji przydzielonych zadań. Powinien skonfrontować je z konkretnymi wymaganiami dyktowanymi przez stopień trudności, złożoności, uciążliwości i specyficzne warunki realizacji operacji produkcyjnych. Doskonalenie kompetencji pracowników wykonawczych – w opinii badanych przedsiębiorstw – istotnie determinuje właściwy ich przydział do konkretnych zadań produkcyjnych.

Istnienie wysokiej kultury bezpieczeństwa organizacji niesie szerokie spektrum korzyści, a stopień kultury bezpieczeństwa organizacji może zostać ustalony na podstawie umiejętności tej organizacji do podejmowania takich decyzji i kształtowania takich postaw i działań oraz stosowania rozwiązań technicznych, organizacyjnych

i psychologicznych, które w sposób pewny i skuteczny zagwarantują ochronę życia i zdrowia pracowników. Bezpieczeństwo stanowi najwyższą wartość wszystkich pracowników, zarówno w pracy, jak i poza nią. Kultura bezpieczeństwa, będąca częścią kultury organizacji, odzwierciedla się w regulach, wartościach, postawach i zachowaniach pracowników danej organizacji. Powyższa definicja zawiera w sobie m.in. koncepcję organizacji uczącej się; pracownicy dążą do ciągłego doskonalenia mechanizmów kontroli zagrożeń. Świadomość bezpieczeństwa pracy stabilizuje w wyniku doskonalenia kompetencji wszystkich pracowników, w tym wykonawczych. Dzięki szkoleniom zachodzą trwałe zmiany w ich świadomości. Zgodnie z panującą kulturą bezpieczeństwa wszyscy pracownicy i ich przełożeni pracują samoodpowiedzialnie, samodzielnie i zespołowo. W ten sposób kultura bezpieczeństwa staje się częścią życia firmy.

5. Podsumowanie

W opracowaniu starano się zidentyfikować korzyści, które w wyniku doskonalenia kompetencji pracowników produkcyjnych chciałyby uzyskiwać – działające w sektorze maszyn rolniczych – przedsiębiorstwa produkcyjne. Istotnie wskazuje się na wzrost zadowolenia klientów, szybką reakcję na pojawiające się potrzeby rynkowe, poprawę jakości produktów, partnerstwo rynkowe czy minimalizację kosztów. Wyniki badań jednoznacznie wskazują, że doskonalenie przedsiębiorstwa nie polega wyłącznie na wdrożeniu rozwiązań techniczno-organizacyjnych. Istotną rolę odgrywa bowiem ciągłe doskonalenie pracowników, determinujące pozycję konkurencyjną przedsiębiorstwa; zapewniające jego rozwój.

Przedstawione kwestie wymagają dalszych, jeszcze bardziej pogłębionych, badań. Problemy poruszane w poszczególnych rozdziałach mogą bowiem być przedmiotem oddzielnych opracowań. Nie sposób było podać w jednym krótkim opracowaniu wyczerpującego rozwiązania wszystkich kwestii związanych z podjętą tematyką. Badania przedstawione w tekście należy traktować jako wytyczne, nad którymi będą prowadzone dalsze prace, zwłaszcza że rynek wymaga zarówno od przedsiębiorców, jak i od pracowników nowych kompetencji. Potrzebna jest więc nie tylko analiza posiadanych technologii, środków i przedmiotów pracy, ale także skuteczna ocena braków kompetencyjnych pracowników wykonawczych na danym stanowisku pracy i rozwijanie ich kompetencji.

Literatura

- Armstrong A., 2005, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Bartkowiak G., 2003, *Skuteczny kierownik – model i jego empiryczna weryfikacja*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań.
- Borkowska S., 1985, *System motywowania w przedsiębiorstwie*, PWE, Warszawa.
- Drapińska A., 2011, *Zarządzanie relacjami na rynku usług edukacyjnych szkół wyższych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

- Dubois D.D., Rothwell W.J., 2008, *Zarządzanie zasobami ludzkimi oparte na kompetencjach*, Wydawnictwo HELION, Gliwice.
- Filipowicz G., 2004, *Zarządzanie kompetencjami zawodowymi*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Kęsy M., 2008, *Kompetencje zawodowe młodych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków.
- Kotarbiński T., 1975, *Traktat o dobrej robocie*, Wydawnictwo Zakład Narodowy Imienia Ossolińskich, Wrocław – Warszawa – Kraków – Gdańsk.
- Listwan T., 1995, *Kształtowanie kadry menedżerskiej firmy*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław.
- Listwan T., 2006, *Zarządzanie kadrami*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa.
- Listwan T., Stor M. (red.), 2008, *Zarządzanie kadrą menedżerską w organizacjach międzynarodowych w Polsce*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.
- Majewski T., 2006, *Kompetencje dowódcze oficerów wojsk lądowych sił zbrojnych RP*, Akademia Obrony Narodowej, Warszawa.
- Moczydłowska J., 2008, *Zarządzanie kompetencjami zawodowymi a motywowanie pracowników*, Difin, Warszawa.
- Nogalski B., Śniadecki J., 2001, *Umiejętności menedżerskie w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Oficyna Wydawnicza Ośrodka Postępu Organizacyjnego, Bydgoszcz.
- Nonaka I., Takeuchi H., 1995, *The knowledge – creating company*, Oxford University Press, New York.
- Pocztowski A., 2007, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWE, Warszawa.
- Rakowska A., 2007, *Kompetencje menedżerskie kadry kierowniczej we współczesnych organizacjach*, Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej, Lublin.
- Rakowska A., Sitko-Lutek A., 2000, *Doskonalenie kompetencji menedżerskich*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Skowron-Mielnik B., 2014, *Budowanie zaangażowania pracowników w proces doskonalenia przedsiębiorstwa z wykorzystaniem employer branding*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, nr 358, Management Forum 4, s. 25-38.
- Stolarek W., 1971, *Podstawy organizacji produkcji*, WNT, Warszawa.
- Stor M., Suchodolski A., 2016, *Wartościowanie kompetencji kierowników personalnych z perspektywy wyników uzyskiwanych przez przedsiębiorstwa polskie i zagraniczne w Polsce*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, nr 429, s. 229-246.
- Szczęśna A., Rostkowski T., 2004, *Zarządzanie kompetencjami*, [w:] Rostkowski T. (red.), *Nowoczesne metody zarządzania zasobami ludzkimi*, Difin, Warszawa.
- Taylor F.W., 1926, *Zarządzanie warsztatem wytwórczym*, Instytut Naukowej Organizacji, Warszawa.
- Walkowiak R., 2004a, *Niedomagania kompetencyjne zarządzających jednostkami samorządu terytorialnego*, [w:] Juchnowicz M. (red.), *Kapitał ludzki a kształtowanie przedsiębiorczości*, POLTEXT, Warszawa.
- Walkowiak R., 2004b, *Model kompetencji menedżerów organizacji samorządowych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Warmińsko-Mazurskiego w Olsztynie, Olsztyn.
- www1, http://ptzp.org.pl/files/konferencje/kzz/artyk_pdf_2014/T1/t1_604.pdf (3.09.2017).
- Wyrwicka M., 2001, *Kompetencje i kwalifikacje wymagane od pracowników przemysłu u progu XXI wieku*, Zeszyty Naukowe Politechniki Poznańskiej „Humanistyka i Nauki Społeczne”, nr 50, s. 57-64.