



## Wojciech Mączyński

Certyfikowany konsultant TPM, założyciel i właściciel firmy szkoleniowo-doradczej WoMa Solution, działającej od 2005 roku. Trener i konsultant w zakresie zarządzania służbami utrzymania ruchu oraz zarządzania środkami trwałymi. Prowadzi szkolenia oraz projekty wdrożeniowe TPM w polskich i zagranicznych przedsiębiorstwach. Specjalizuje się w obszarze Inżynierii Utrzymania Ruchu: inżynieria danych UR; analizy: RCM, FRACAS, RCFA; optymalizacja: programów PM/AM/PdM, logistyki części zamiennych; planowanie i harmonogramowanie UR.

# Szkolenia – koszt czy inwestycja?

Działaniem mającym na celu poprawę ekonomiczności małych czy dużych zakładów jest przede wszystkim wydzielenie przez menadżerów obszarów, w których będą prowadzone operacje optymalizacyjne. Jedną z głównych płaszczyzn, na którą budżet jest wstrzymywany lub kasowany, jest obszar związany z rozwojem kompetencji pracowniczych, czyli system szkoleń.

Ograniczenia w zakresie systemów szkoleń mających na celu podnoszenie kompetencji pracowniczych są jednym ze skutecznych narzędzi redukcji kosztów podczas kryzysu. Jednak, aby wyciągnąć z garnka dobrą potrawę, trzeba do niego włożyć odpowiednie produkty. Tą dobrą potrawą jest zaangażowanie pracowników przejawiane poprzez zgłaszanie propozycji udoskonaleń poszczególnych obszarów przedsiębiorstwa. Produktami wkładanymi do garnka są z kolei konkretne szkolenia, które dają dobrą podstawę do rozwoju poszczególnych kompetencji pracowniczych. W porównaniu z innymi produktami, jak np. nowe technologie, z którymi wiążą się ogromne koszty, szkolenia wypadają bardzo dobrze. Niestety, jak pokazują przeprowadzone badania, w wielu przedsiębiorstwach sprawa szkoleń jest marginalizowana. Jak firmy radzą sobie z kwestią zarządzania rozwojem kompetencji pracowniczych w obszarach produkcyjnych, obrazuje **wyk. X.1**.

### Kiedy firmy inwestują w szkolenia?

W większości przypadków szkolenie pracowników jest wykonywane w sposób reaktywny, gdy zaistnieje taka potrzeba. Na drugim miejscu znaleźli się respondenci, którzy częściowo planują szkolenia w danym okresie rozliczeniowym. W tym przypadku system planowania polega na tym, że kadra inżynieryjno-zarządzająca zgłasza zapotrzebowanie na przeprowadzane kursy. Zazwyczaj ma to charakter życzeniowy – poszczególne osoby same wybierają szkolenia, w których chciałyby uczestniczyć. Inaczej sprawa wygląda w przypadku szkolenia pracowników produkcyjnych. To, co z jednej strony

budzi niepokój, a z drugiej daje nadzieję, to odsetek 4% przedsiębiorstw z branży przykładających dużą wagę do systemu szkoleń. W tych firmach istnieje zintegrowany system zarządzania kompetencjami pracowniczymi, w dużej mierze odzwierciedlany w postaci „żyjących” programów regularnego badania poziomu ich umiejętności. Kompetencje pracownicze są często przedstawiane za pomocą matryc kompetencyjnych z rozróżnieniem poziomów umiejętności oraz systemem ich oceny. Programy te są comiesięcznie aktualizowane i do nich na bieżąco dostosowywane są odpowiednie zakresy szkoleń. Ostatnie w zestawieniu są firmy, które nie przywiązują żadnej wagi do systemu szkoleń. Przedsiębiorstwa te charakteryzują się wysoką rotacją pracowników, brak jest jakichkolwiek systemów motywacyjnych oraz programów mających na celu integrację pracownika z firmą.

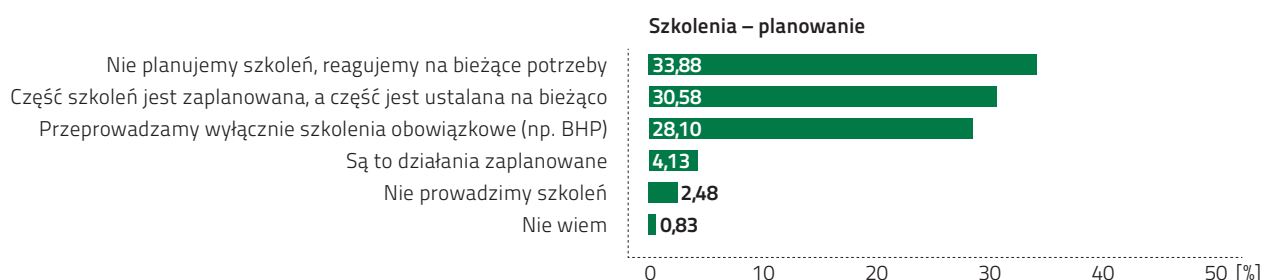
### Tematyka kursów

Ciekawym zagadnieniem, jakie zostało uwidocznione w przeprowadzonych badaniach, są oceny kierownictwa co do zakresu i tematyki prowadzonych szkoleń (**wyk. X.3**).

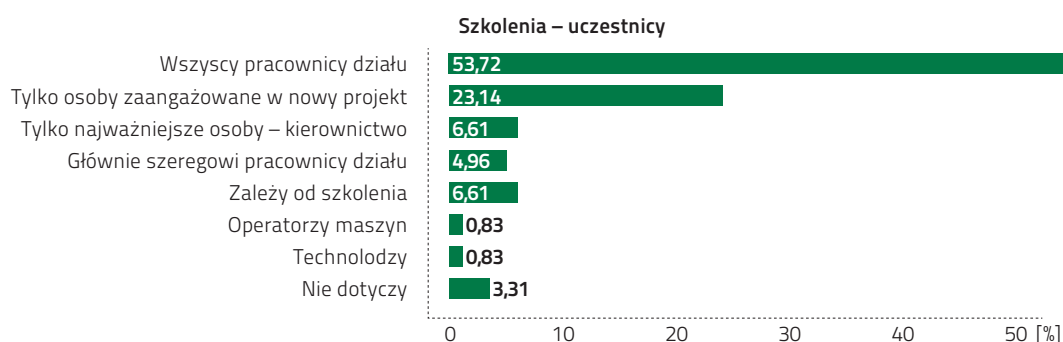
Dość znaczącą grupę stanowią przedsiębiorstwa, które twierdzą, że nie potrzebują jakichkolwiek szkoleń w obszarze produkcyjnym, co niestety potwierdza również fakt braku systemu planowania. Reprezentanci tej grupy stwierdzają, że posiadany w obszarze produkcji system jest wystarczający. Warto nadmienić, że system ten składa się ze szkoleń stanowiskowych – najczęściej mówiących, jak powinno się obsługiwać maszynę – kursów dotyczących kontroli jakości oraz szkoleń obowiązkowo-

## DZIAŁ PRODUKCYJNY – ROZWÓJ KOMPETENCJI

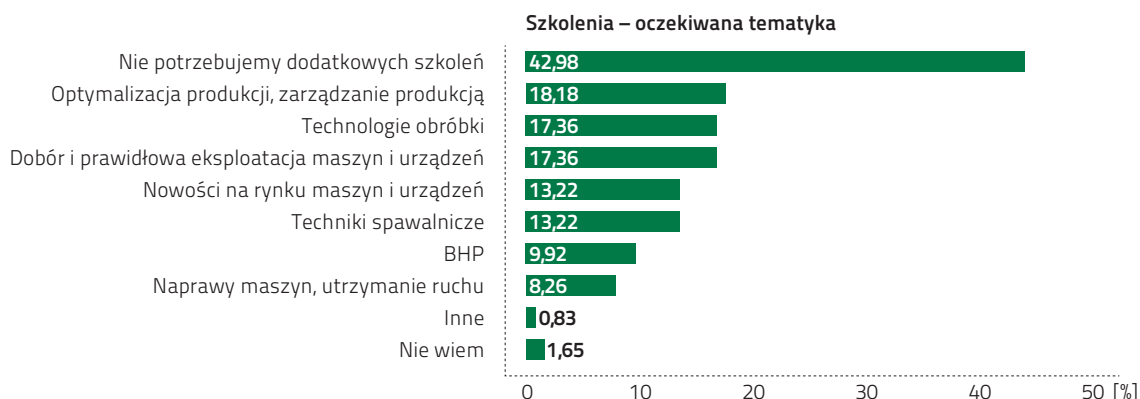
Prawie wszystkie ankietowane firmy dbają o rozwój kompetencji załogi. Żadnych szkoleń nie prowadzi jedynie ok. 2,5% z nich. Pamiętać jednak trzeba, że w 28% przypadków są to wyłącznie szkolenia obowiązkowe, np. z zakresu BHP, a w blisko 34% stanowią reakcję na bieżące, pojawiające się potrzeby. W pełni zaplanowaną działalność szkoleniową prowadzi jedynie niewiele ponad 4% respondentów. Jeśli firma organizuje szkolenia, uczestniczą w nich wszyscy pracownicy (blisko 54% wskazań) albo tylko osoby zaangażowane w projekt, których szkolenia dotyczą (ok. 23% wskazań).



Wyk. X.1. W jaki sposób rozwijane są kompetencje w dziale produkcyjnym?



Wyk. X.2. Jeśli firma prowadzi szkolenia, to kogo one obejmują?

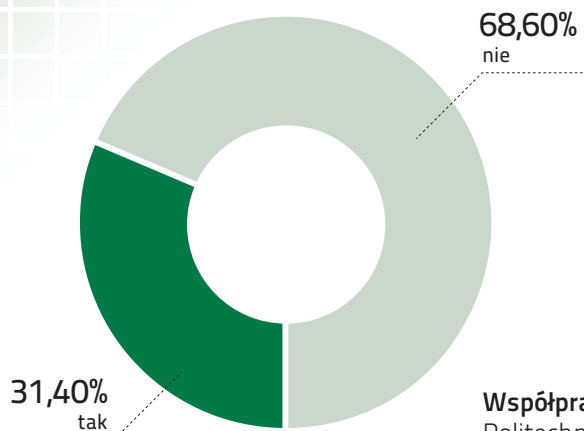


Wyk. X.3. Z jakich tematów Pana/Pani zdaniem byłoby potrzebne szkolenie w dziale produkcyjnym w państwa firmie?

wych BHP. Innymi słowy są to szkolenia z pakietu obligatoryjnych, które przyczyniają się do właściwej „eksploatacji” zasobów ludzkich.

Na drugim miejscu w tym rankingu znalazły się oczekiwania związane z doskonaleniem obszaru zarządzania utrzymaniem ruchu. Rozwijając wątek, można stwierdzić, że w głównej mierze ocze-

kiwania te są podyktowane niezadowolającym stanem technicznym posiadanych środków trwałych. Poprzez szkolenia z zakresu zarządzania utrzymaniem ruchu firmy oczekują wzrostu dostępności maszyn dzięki redukcji zdarzeń awaryjnych oraz redukcji kosztów związanych z utrzymaniem parku maszynowego.



Wyk. X.4. Czy firma prowadzi współpracę naukowo-badawczą z jednostkami badawczymi lub uczelniami?

## WSPÓŁPRACA Z JEDNOSTKAMI NAUKOWO-BADAWCZYMI

Blisko 1/3 ankietyowanych przedsiębiorstw współpracuje z jednostkami naukowo-badawczymi, z reguły najbliższymi terytorialnie.

### Współpraca naukowo-badawcza (najczęściej wymieniane jednostki):

Politechnika Śląska, Politechnika Łódzka, Politechnika Wrocławska, Instytut Technologii i Eksploatacji w Radomiu, Politechnika Gdańska, Politechnika Krakowska, Politechnika Lubelska, Politechnika Rzeszowska, Uniwersytet Technologiczno-Przyrodniczy w Bydgoszczy, AGH Kraków.

## CZY WARTO SZKOLIĆ?

mgr inż. Bartłomiej Gładysz, Wydział Inżynierii Produkcji Politechniki Warszawskiej



Szkolenia są bardzo istotnym elementem na drodze progresu firmy. Zaledwie 4,13% sondowanych firm prowadzi zaplanowane szkolenia (wyk. X.1). Świadczy to o niewielkiej potrzebie rozwoju kompetencji pracowników. Brak planu szkoleń może być pochodną braku planowania strategicznego w innych obszarach (jak np. rozwój zakresu działalności i parku maszynowego).

Prawie 43% ankietyowanych udzieliło odpowiedzi, że nie potrzebuje dodatkowych szkoleń (wyk. X.3). Jest to niebezpieczne zjawisko, które prowadzi wprost do stagnacji firmy. Taka sytuacja może wynikać z faktu, iż rynek jest dojrzały, produkty i procesy są typowe i nie pojawia się dużo innowacji. Jednocześnie nie widać zdecydowanej dziedziny, w której szkolenia byłyby potrzebne pozostałym respondentom, co również może świadczyć o braku strategicznego podejścia w tym obszarze. Trudno odnieść się do odpowiedzi dotyczących współpracy z jednostkami badawczymi lub uczelniami, nie znając zakresu tej współpracy. Pod pojęciem współpracy może znajdować się zarówno organizowanie praktyk dla studentów, zlecenie usług, np. projektowych, badań i certyfikacji, jak i wspólne prowadzenie projektów rozwojowych mających na celu opracowanie nowych technik, technologii czy produktów. Zważywszy na brak planu szkoleń w większości ankietyowanych firm, można z dużym prawdopodobieństwem wykluczyć ostatnią opcję. Jednakże istotne wydaje się zbadanie poziomu współpracy firm oraz jednostek badawczych i uczelni. W tym kontekście można przeprowadzić analizę wielkości budżetów na badania i rozwój oraz źródeł finansowania. Nie wiadomo, czy firmy prowadzą działania badawczo-rozwojowe we współpracy z klientami bądź innymi przedsiębiorstwami.

- ❖ Inne zagadnienia będące w zasięgu oczekiwań respondentów są związane z optymalizacją procesów produkcyjnych. Do tej grupy można zaliczyć podniesienie wydajności poszczególnych procesów produkcyjnych, jak również optymalizację przepływu materiałów. Technologia obróbki oraz nowości na rynku maszyn i urządzeń to kolejna grupa, która wpływa na poprawę efektyw-

ności procesów technologicznych oraz redukcję kosztów. Oczekiwania przedsiębiorstw są zatem bardzo sprofilowane.

### Kto powinien się szkolić?

Jeżeli już w firmach są organizowane szkolenia, to w dużej części obejmują one wszystkich pracowników danego działu. Jak wynika z wyk. X.2, w organizowanych przez ponad 53% badanych przedsiębiorstwach szkoleniach biorą udział wszyscy pracownicy wydziału. W dużej mierze takie kursy mają podnosić świadomość z danego zagadnienia. W następnej kolejności pracownicy są angażowani w poszczególne działania praktyczne, odbywające się w pojedynczych obszarach przedsiębiorstwa.

### Współpraca ze światem nauki

Podczas badania sprawdzono, ile firm z branży współpracuje z ośrodkami naukowo-badawczymi (wyk. X.4). W ok. 70% przypadków firmy nie prowadzą żadnej współpracy z jednostkami badawczymi czy uczelniami. Jak widać, w dalszym ciągu przedsiębiorstwom i uczelniom nie jest po drodze do wspólnego kształtowania przemysłu.

### Brak szkoleń – brak postępu

Badania jednoznacznie wskazują, że system szkoleń w przedsiębiorstwach w dalszym ciągu traktowany jest jak piąte koło u wozu. Dopóki ta sytuacja się nie zmieni, dopóty trudno będzie wkroczyć polskim przedsiębiorstwom i ich menadżerom na ścieżkę innowacyjności, która może wynieść ich na pułap firmy chociażby z Doliny Krzemowej. Szkolenie nie jest kosztem, ale inwestycją, która wraz z upływem czasu zwraca się z nawiązką. Już Arystoteles mawiał: „Wysztalcenie jest w chwilach pomyślności ozdobą, a w chwilach nieszczęścia – schronieniem”.