

Iwona Janiak-Rejno, Barbara Chomątowska

ROLA I PROCES SZKOLENIA PRACOWNIKÓW W SYSTEMACH PRODUKCYJNYCH

1. Wstęp

Współczesne przedsiębiorstwa produkcyjne funkcjonują w wysoce niestabilnych warunkach. Stają w obliczu wielu zewnętrznych oraz wewnętrznych przemian, które wymagają od nich szeroko rozwiniętych zdolności adaptacyjnych, umiejętności nie tylko przystosowywania się do zmian, ale ich inicjowania, postrzegania w kategoriach szansy. W związku z rosnącą liczbą wyzwań zarządzanie przedsiębiorstwami produkcyjnymi jest coraz bardziej złożone oraz wymaga wychodzenia poza utarte schematy postępowania, rozwiązywania problemów czy podejmowania decyzji.

Każde przedsiębiorstwo produkcyjne jest systemem społeczno-technicznym, opiera się bowiem na działaniu i współdziałaniu dwóch podstawowych zasobów: rzeczowego oraz ludzkiego. W różnych okresach gospodarczych przywiązywano różną wagę do roli każdego z nich w tworzeniu sukcesu organizacji. Przez stosunkowo długi okres koncentrowano się przede wszystkim na rzeczowej (techniczno-technologicznej) stronie systemów produkcyjnych i w niej upatrywano szans na budowanie przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw. To oczywiście nie przejawiało się całkowitym ignorowaniem roli człowieka w systemie produkcyjnym, ale na pewno wyraźnym brakiem równowagi pomiędzy rodzajem i jakością działań skierowanych w stronę techniki i technologii a działaniami dotyczącymi pracowników. Przedsiębiorstwa nie musiały długo czekać na konsekwencje takiego stanu rzeczy. Zaniedbania w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi systemu produkcyjnego dały o sobie znać m.in. poprzez niski poziom motywacji pracowników, brak wykwalifikowanej kadry, złą atmosferę w pracy itd. Nie dziwi zatem, że problematyka zarządzania społeczną stroną systemów produkcyjnych przybiera obecnie na znaczeniu. Mieści ona w sobie wiele zagadnień, które nie sposób omówić na łamach tego artykułu. Autorki opracowania koncentrują się na jednym z nich, a mianowicie na szkoleniach pracowników systemów produkcyjnych jako procesie decydującym o jakości potencjału ludzkiego, którym dysponuje organizacja.

Studując literaturę przedmiotu, można stwierdzić, że szkolenie pracowników systemu produkcyjnego to odpowiednio zaplanowany i zorganizowany proces modyfikowania ich kompetencji zmierzający do osiągnięcia lepszych efektów na stanowisku pracy i zaspokajania celów organizacji oraz celów własnych pracowników (por. [Armstrong 2000, s. 448; Beardwell, Holden 1997, s. 379]).

Celem artykułu jest ukazanie roli oraz etapów procesu szkoleniowego pracowników systemu produkcyjnego. Artykuł oparty jest na doświadczeniach autorek nabytych podczas współpracy z przedsiębiorstwami produkcyjnymi w obszarze szkolenia pracowników oraz na studiach literatury przedmiotu.

2. Istota i specyfika szkoleń pracowników systemów produkcyjnych

W obliczu warunków, w jakich funkcjonują współczesne przedsiębiorstwa produkcyjne, trudno zrozumieć te, w których nie przywiązuje się wystarczającej wagi do szkoleń pracowników oraz nie rozumie się ich istotnej roli w budowaniu sukcesu organizacyjnego.

Traktowanie szkoleń pracowników jedynie w kategoriach kosztów albo też ograniczanie liczby i rodzajów szkoleń do niezbędnego minimum (np. tylko do szkoleń obowiązkowych) jest marnotrawstwem potencjału wiedzy oraz zdolności do jej rozwijania, który tkwi w podstawowym zasobie systemu produkcyjnego – pracownikach.

Za koniecznością planowego i systematycznego szkolenia kadry produkcyjnej przemawia wiele faktów [Polak 2001, s. 79]:

1. Badania firm produkcyjnych pokazały, że w organizacjach realizujących programy szkoleniowe odnotowano 19-procentowy wzrost produktywności (w ciągu trzech lat) w stosunku do tych firm, które takich programów nie stosowały.

2. Doświadczenia firmy Motorola pokazują, że 1 dolar wydany na szkolenie przynosi 30 dolarów zysku w postaci zwiększonej produktywności.

3. Badania prowadzone w firmach GTE Corporation i Western Electric umożliwiły dokonanie analizy porównawczej kosztów podniesienia produktywności z wydatkami poniesionymi na zatrudnienie nowego pracownika lub przeszkolenie pracownika już pracującego. W 11 na 12 przypadków badanych koszty te były niższe.

4. Program rozwoju i treningu pracowniczego prowadzony przez Auto Workers/Ford Education spowodował wśród pracowników wzrost satysfakcji z pracy o ok. 75%, a w 1999 r. odnotowano wzrost produktywności o 46% w stosunku do roku 1988.

5. Badania firm holenderskich wskazały na produktywność 30% wyższą przy wyższych kwalifikacjach pracowników produkcyjnych.

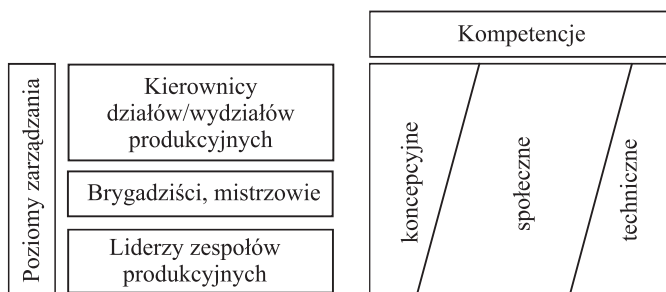
Wychodząc z założenia, że szkolenia pracowników są niezbędne do tego, aby system produkcyjny mógł właściwie funkcjonować, warto zastanowić się nad tym, jakiego rodzaju szkolenia są potrzebne pracownikom organizacji produkcyjnych.

Pracownicy systemów produkcyjnych mogą uczestniczyć w trzech rodzajach szkoleń:

- obowiązkowych, do których pracownik jest zobligowany przepisami prawa, np. szkolenia BHP lub szkolenia specjalistyczne, warunkujące wykonywanie pracy na określonych stanowiskach, takie jak: dotyczące obsługi wózka widłowego, uprawnienia elektryczne;
- uzupełniających, przeprowadzanych w celu dostosowania kwalifikacji pracownika z danego zakresu tematycznego, wynikających np. z wprowadzenia nowych uregulowań prawnych czy nowych rozwiązań technicznych, poszerzenia treści pracy w związku z rotacją na stanowiskach pracy;
- rozwojowych, prowadzonych z myślą o przyszłych przemieszczeniach kadrowych pionowych lub poziomych pracowników.

Specyfika systemów produkcyjnych w decydujący sposób rzutuje na rodzaj wymaganych od pracowników kompetencji i powoduje, że prym wśród szkoleń prowadzonych dla pracowników działów produkcji wiodą szkolenia w zakresie tzw. umiejętności twardych, technicznych, w ramach np. operatywnego planowania produkcji, harmonogramowania zadań w czasie, normowania pracy, obsługi maszyn i urządzeń, podwyższania jakości wytwarzanych produktów. Ich rola to podnoszenie sprawności pracowników w wykonywaniu obecnych i przyszłych zadań produkcyjnych, a ich znaczenie dla osiągnięcia postawionych przed systemem produkcyjnym celów jest oczywiste. Problem pojawia się wówczas, kiedy działania rozwijające kompetencje pracowników ograniczają się tylko do tej sfery umiejętności, wiedzy, zachowań. Autorki wielokrotnie spotykały się z organizacjami, które np. nie realizowały zleceń produkcyjnych w terminie nie dlatego, że pracownicy nie mieli odpowiedniej wiedzy i umiejętności technicznych, ale dlatego, że nie potrafili ze sobą współpracować, przekazywać sobie informacji itd. Problemy komunikacyjne pojawiały się m.in. pomiędzy działami: produkcyjnym, technologiczno-konstrukcyjnym, kontroli jakości, magazynem narzędzi, działem zaopatrzenia. To oznacza, że pracownicy, aby osiągać cele systemu techniczno-społecznego potrzebują wiedzy zarówno technicznej, jak i społecznej. Trudno im bowiem sprawnie realizować zadania produkcyjne bez umiejętności skutecznej komunikacji z innymi uczestnikami systemu produkcyjnego lub wiedzy na temat tego, jak efektywnie działać w zespole czy rozwiązywać konflikty.

Ten problem dotyczy nie tylko pracowników wykonawczych, ale również kadry zarządzającej: kierowników działów, mistrzów, brygadzystów oraz liderów zespołów produkcyjnych. Wywiady, które od kilku lat autorki prowadzą z kadrą kierowniczą przedsiębiorstw produkcyjnych, wyraźnie wskazują na deficyt kompetencji społecznych występujący u tych pracowników. Przyczyną takiego stanu rzeczy jest to, że najczęściej funkcje kierownicze w tych organizacjach pełnią osoby z wykształceniem technicznym, doskonale przygotowane od strony technicznej do odgrywania swojej zawodowej roli. Jednak w obliczu problemów zarządzania ludźmi, kiedy niezbędne są tzw. kompetencje miękkie (interpersonalne) napotykają oni różnego ro-



Rys. 1. Kompetencje na różnych poziomach zarządzania

Źródło: [Katz 1974, s. 90-102].

dzaju trudności. Są one coraz poważniejsze, po pierwsze dlatego, że problemy rodzące się na tym gruncie długo były spychane na drugi plan, a po drugie dlatego, że rosną oczekiwania i wymagania pracowników produkcyjnych w zakresie sposobów zaspokajania ich potrzeb. Na przykład niewielu zarządzających kadra produkcyjną dostrzega, że motywowanie pracowników tylko za pomocą środków finansowych już nie wystarcza. Pracownicy oczekują bowiem stosowania wobec nich szerokiej grupy motywatorów pozafinansowych, np. możliwości szkolenia i rozwoju. Ważne są dla nich także rzetelne informacje zwrotne na temat efektów ich pracy oraz adekwatne do nich decyzje personalne. To wymaga od przełożonych kompetencji z zakresu podstawowych obszarów zarządzania zasobami ludzkimi: doboru, rozwoju, motywowania, oceniania pracowników produkcyjnych itd. Rysunek 1 pokazuje, jakie grupy kompetencji powinny być zatem rozwijane u osób zajmujących stanowiska kierownicze w sferze produkcji oraz jak ważną rolę wśród nich odgrywają kompetencje społeczne i to bez względu na poziom zarządzania.

3. Etapy procesu szkolenia pracowników systemów produkcyjnych

Pierwszym etapem procesu szkolenia pracowników produkcyjnych jest identyfikacja rzeczywistych potrzeb szkoleniowych. Potrzeby szkoleniowe w ujęciu ogólnym to obszary kompetencji pracownika wymagające zmiany lub modyfikacji na drodze szkolenia.

Identyfikując potrzeby szkoleniowe, warto zastanowić się, na ile zidentyfikowane braki kompetencyjne pracowników utożsamić można z ich rzeczywistymi potrzebami szkoleniowymi. Obniżająca się wydajność pracy, rosnący poziom braków tylko potencjalnie mogą wskazywać na potrzebę szkolenia. Przed podjęciem ostatecznej decyzji o szkoleniu danego pracownika warto rozważyć (por. [Dessler 1998, s. 249-250]):

- Czy stwierdzony problem dotyczy pojedynczych pracowników, czy też większej grupy osób? Jeżeli nie jest to przypadek jednostkowy, warto uwzględnić przyczyny takiej sytuacji inne niż brak kompetencji lub zbyt niski ich poziom.

- Czy pracownik zna normy, standardy przypisane do jego stanowiska pracy? Jeśli ich nie zna, to stwierdzony problem nie musi być problemem szkoleniowym, a jego rozwiązanie sprowadza się do przekazania mu informacji w tym zakresie.
- Czy przyczyna problemu na pewno leży po stronie pracownika? Jeżeli jest ona od niego niezależna, wówczas szkolenie nie jest właściwym rozwiązaniem. Bardziej zasadna może okazać się zmiana organizacji pracy, wykorzystywanych metod czy technik działania.
- Czy pracownik chce pracować i zna konsekwencje dobrego oraz złego wykonania zadania. Jeśli nie, to szkolenie nie rozwiąże tego problemu. Jest to raczej podstawa do modyfikacji systemu motywowania pracowników przedsiębiorstwa.

Trafność decyzji na tym etapie szkolenia uzależniona jest w dużym stopniu od właściwego doboru metod i narzędzi analizy potrzeb szkoleniowych (tab. 1).

Tabela 1. Propozycje metod i narzędzi wykorzystywanych w procesie trzypoziomowej analizy potrzeb szkoleniowych systemu produkcyjnego

Poziom systemu produkcyjnego	Poziom komórki produkcyjnej	Poziom pracownika
<ul style="list-style-type: none"> • analiza planów strategicznych, taktycznych i operacyjnych przedsiębiorstwa • analizy badań rynku • wskaźniki efektywności działania • schemat struktury organizacyjnej • reklamacje zgłaszane przez klientów wewnętrznych i zewnętrznych • raporty wewnętrzne i zewnętrzne • wskaźniki absencji pracowników • wskaźniki fluktuacji pracowników • normy jakości • analiza zmian w sferze techniki i technologii • zasięganie opinii ekspertów zewnętrznych 	<ul style="list-style-type: none"> • analiza jakości i standardów wykonywanej pracy • karty zadań • obserwacje pracy • opisy kompetencji • opisy stanowisk pracy • analiza problemów komórki organizacyjnej • analiza procesu produkcyjnego • zasięganie opinii ekspertów 	<ul style="list-style-type: none"> • rozmowa strukturowana z pracownikiem • analiza siatki Kelly'ego* • opisy stanowisk pracy • analiza wskaźników jakości pracy • analiza zdarzeń krytycznych** • symulacje • <i>assessment center</i> • ankiety • arkusze ocen pracowników • obserwacje • samoobserwacje • indywidualne plany kariery • indywidualne podania o szkolenie • raporty okresowe • testy umiejętności • rozmowy formalne i nieformalne • analiza błędów popełnianych przez pracownika

* Analiza siatki Kelly'ego umożliwia identyfikację tzw. konstruktów personalnych, czyli cech wskazujących na podstawowe elementy niezbędne do skutecznego działania pracownika. Celem tej metody jest określenie przydatności pracownika na danym stanowisku pracy w zależności od spełnienia wyznaczonych konstruktów lub też ich zaprzeczeniu [Armstrong 2000, s. 267].

** Analiza zdarzeń krytycznych, czyli obserwacja pracownika w specjalnie przygotowanych na ten cel nietypowych sytuacjach wymagających od niego niespecyficznych zachowań.

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Armstrong 2000, s. 263-268; Anthony i in. 1999, s. 342].

Kolejnym etapem procesu szkolenia pracowników produkcyjnych powinno być formułowanie celów szkolenia i opracowanie na ich podstawie takiego planu działania, który umożliwi ich osiągnięcie.

Cele szkoleniowe są zamierzonym w określonej perspektywie czasu docelowym poziomem kompetencji pracowników, który organizacja zamierza osiągnąć na drodze szkolenia kadry. Powinny one stanowić podstawę dla przeprowadzenia późniejszej weryfikacji stopnia skuteczności odbytego szkolenia. Należy jednak podkreślić, że warunkiem niezbędnym dla ich wykorzystania jako miernika oceny szkolenia jest dokładne określenie bazowego poziomu kompetencji pracownika przed rozpoczęciem szkolenia (celem określenia zmian, jakie zaszły w tym zakresie w wyniku szkolenia).

Przy formułowaniu celów szkoleniowych warto przestrzegać kilku zasad, a mianowicie powinny być one [Lambert 1999, s. 325]:

- ściśle powiązane ze strategią firmy i identyfikowanymi na jej podstawie rzeczywistymi potrzebami szkoleniowymi;
- uzgadniane, a nie narzucane odgórnie, oparte na dialogu pomiędzy przełożonym i pracownikiem. Stawianie zbyt wygórowanych wyzwań pracownikom może znacznie obniżyć ich motywację oraz chęć aplikacji zdobytych kompetencji. Osoba szkolona jest bowiem skłonna podjąć wysiłek tylko wtedy, gdy przekonana jest o możliwości ich osiągnięcia;
- zgodne z zasadą SMART [Rae 1999, s. 86], tj. *szczegółowe*, gdyż to ułatwia zarówno zaprojektowanie programu szkoleniowego, jak i jego realizację i kontrolę, *mierzalne*, zapisane w postaci wymiernych wielkości, umożliwiających obiektywną ocenę uzyskanych efektów, *realistyczne*, czyli możliwe do osiągnięcia w zakresie posiadanych zasobów, *istotne*, koncentrujące się na rzeczywistych problemach i potrzebach szkoleniowych, wzajemnie niesprzeczne, czyli w przypadku ich większej liczby nie mogą się wzajemnie wykluczać, a ich wewnętrzna hierarchia co do ważności i kolejności ich realizacji powinna być ściśle określona;
- powinny one dotyczyć przede wszystkim osiągniętych przez pracownika wyników, a nie wkładanego przez niego wysiłku. Powinny być obiektywne i na tyle elastyczne, aby uwzględniać zmienny charakter otoczenia.

Działaniem nieodłącznie związanym z procesem formułowania celów powinno być jednoczesne określenie kryteriów ich późniejszej kontroli i oceny. Możliwość zapoznania się z nimi przez szkolonych pracowników sprzyja kształtowaniu pożądanego nastawienia wobec szkolenia. Pominięcie tej kwestii wywołać może niezadowolone i opór u osób szkolonych.

Obserwacja praktyki pozwala zauważyć, że etap formułowania celów szkoleniowych sprawia podmiotom zarządzającym wiele problemów, a mianowicie: często lekceważą potrzebę ustalania celów szkoleniowych, ustalają cele, jednak bez aktywnego udziału szkolonych pracowników, stawiają pracownikom cele zbyt ogólne, często niemierzalne, trudne do osiągnięcia, mało istotne lub też nieokreślone w czasie.

Zasygnalizowane wyżej niedociągnięcia, powodowane najczęściej brakiem kompetencji kadry kierowniczej w tym zakresie, mogą przyczyniać się do braku właściwego rozumienia podejmowanych działań szkoleniowych. Pracownik nie znając celów szkoleniowych lub też ich nie rozumiejąc, nie czuje się wystarczająco zmotywowany i odpowiedzialny za dokonanie transferu treści szkoleniowych na stanowisku pracy.

W procesie szkoleniowym bardzo ważny jest dobór odpowiednich metod i technik szkolenia. To kolejny etap procesu szkolenia pracowników systemu produkcyjnego. Spośród wielu propozycji w tym zakresie specyfika stanowisk pracy systemu produkcyjnego, związana z potrzebą kształtowania szczególnie umiejętności manualnych oraz technicznych, zachęca do skorzystania z metod szkolenia typu *on the job*. Ich idea jest szkolenie pracowników na stanowiskach pracy zgodnie z zasadą *learning by doing*. Pracownik poprzez wykonywanie zadań wspólnie ze szkoleniowcem bądź tylko na drodze obserwacji „mistrza” rozwija swoje kompetencje. Podstawowym ograniczeniem w zastosowaniu technik *on the job* jest jednak potrzeba posiadania wysokich kompetencji przez osobę szkolącą. W przeciwnym razie pracownik może powielać przekazane mu wadliwe wzorce. Tabela 2 przedstawia przykłady technik szkoleniowych na stanowisku pracy (*on the job*).

Tabela 2. Przykłady technik szkoleniowych na stanowisku pracy (*on the job*) w systemie produkcyjnym

Przykład techniki	Istota techniki
Szkolenie przez obserwację	obserwowanie przez osobę szkoloną pracy wykwalifikowanego czy bardziej doświadczonego pracownika. Polega na zdobywaniu praktycznych, zazwyczaj manualnych umiejętności poprzez obserwowanie oraz wykonywanie zadań w rzeczywistym środowisku
Konsultacje/instruktaż	celowe przekazywanie informacji na temat sposobu wykonywania pracy na danym stanowisku przez doświadczonego pracownika
Rotacja stanowiskowa	planowe dokonywanie zmiany określonych stanowisk pracy celem zdobywania nowych kompetencji. Szkoleni pracują w różnych działach, na różnych stanowiskach przez określony czas
„Rzut na głęboką wodę”	Samodoskonalenie podczas wykonywania powierzanych zadań z wykorzystaniem zasady prób i błędów
Powierzanie zadań zleconych	Zlecanie pracownikowi do wykonania dodatkowych zadań, wykraczających poza jego rutynowe czynności

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Kuryłowicz-Rodzioch 1999, Harris 1997, s. 317-321].

Każde szkolenie powinno kończyć się sprawdzeniem, w jakim stopniu zostały osiągnięte przyjęte cele szkoleniowe. Kontrola skuteczności szkolenia powinna mieć miejsce bezpośrednio po zakończeniu szkolenia oraz po upływie określonego czasu (np. kilku miesięcy) od jego zakończenia. Przedmiotem kontroli powinny być zmiany w zakresie umiejętności, wiedzy, zachowań oraz wyników pracy szkolonego pracownika. W tym celu można posłużyć się miernikami oceny skuteczności szkolenia pracowników systemu produkcyjnego (tab. 3).

Tabela 3. Przykłady mierników oceny skuteczności szkolenia pracowników

Ocena skuteczności szkolenia	Propozycja miernika. Zmiana (przed i po szkoleniu) w zakresie:
W zakresie liczby	<ul style="list-style-type: none"> • wielkości produkcji • liczby zrealizowanych zamówień • średniego czasu realizacji zlecenia • liczby zleceń terminowych, spóźnionych • wydajności pracowników na jednostkę czasu • czasu adaptacji nowych pracowników • liczby wypadków
W zakresie jakości	<ul style="list-style-type: none"> • wskaźnika błędów/braków • liczby reklamacji zewnętrznych • liczby/częstotliwości wypadków

Źródło: opracowanie własne.

Warunkiem skutecznej realizacji procesu szkoleniowego jest określenie podmiotowej odpowiedzialności za działania w tym obszarze. To wymaga odpowiedzi na kluczowe pytanie: kto i w jakim zakresie powinien ponosić odpowiedzialność za szkolenia pracowników systemu produkcyjnego?

W ogólnym ujęciu odpowiedzialność ta powinna rozkładać się na: kadre kierowniczą działu produkcyjnego, dział personalny/szkoleń, trenerów oraz na samych pracowników produkcyjnych jako uczestników szkolenia.

Rola każdego podmiotu jest specyficzna, ale jednakowo ważna dla powodzenia procesu szkoleniowego. Co więcej role te są względem siebie komplementarne (tab. 4).

Tabela 4. Rola i zakres odpowiedzialności podmiotów odpowiedzialnych za szkolenie pracowników systemu produkcyjnego

Rodzaj podmiotu	Rola i zakres odpowiedzialności
1	2
Kadra kierownicza systemów produkcyjnych wyższego szczebla	<ul style="list-style-type: none"> • podkreślanie znaczenia i roli szkoleń w ramach przyjętej strategii produkcyjnej • współtworzenie kultury szkoleniowej • ocena efektów szkolenia i ich uwzględnianie w decyzjach personalnych oraz organizacyjnych całego systemu /komórek produkcyjnych
Kierownicy liniowi (mistrzowie, brygadziści)	<ul style="list-style-type: none"> • przełożenie strategicznych zadań szkoleniowych na działania taktyczne i operacyjne systemu • promowanie znaczenia szkoleń wśród pracowników • współuczestnictwo w określaniu rzeczywistych potrzeb szkoleniowych pracowników, celów szkolenia, doboru metod i technik szkolenia itd. • wspieranie i motywowanie pracowników w okresie implementacji nowych kompetencji na stanowisku pracy • systematyczne kontrolowanie efektów pracy szkolonych pracowników oraz udzielanie informacji zwrotnej • stała współpraca z działem personalnym/szkoleń oraz z kadrami zarządzającą wyższego szczebla

1	2
Dział personalny/ szkoleń	<ul style="list-style-type: none"> • przygotowywanie planów i budżetów szkoleniowych na dany okres oraz ich bieżąca kontrola • koordynowanie prac w zakresie planowania i realizacji procesu szkoleniowego • stała współpraca z kierownikami liniowymi w ramach realizacji procesu szkoleniowego • dbałość o organizacyjną stronę szkolenia • sporządzanie raportów i prowadzenie bieżącej dokumentacji szkoleniowej
Podmiot szkolący	<ul style="list-style-type: none"> • aktywny udział w procesie identyfikacji potrzeb szkoleniowych pracowników • przygotowanie merytorycznego zakresu szkolenia na podstawie uzyskanych informacji • przeprowadzenie szkolenia • udział w procesie kontroli i oceny szkolenia
Pracownicy produkcyjni	<ul style="list-style-type: none"> • współuczestnictwo w identyfikacji potrzeb szkoleniowych, w ustalaniu celów szkolenia • aktywny udział w szkoleniu • samodoskonalenie • dokonanie transferu treści szkoleniowych na stanowisku pracy

Źródło: opracowanie własne.

Mając to na uwadze, warto zwrócić szczególną uwagę na rolę kierownictwa liniowego w procesie szkoleniowym. Mistrzowie, brygadziści stanowią ogniwo łączące naczelne kierownictwo działów produkcyjnych z pracownikami szeregowymi. Pełniąc funkcje kierownicze, powinni być oni formalnymi opiekunami podwładnych odpowiedzialnymi za ich rozwój. Żaden program szkoleniowy nie przyniesie zamierzonych rezultatów, jeżeli kierownicy liniowi swoją postawą będą utrudniać pracownikom wdrażanie nowych rozwiązań. Efekty szkolenia mogą być niezauważane, jeżeli kierownicy nie będą identyfikować się z potrzebą szkolenia kadry i wspierać działań w tym kierunku.

4. Zakończenie

Szkolenia pracowników systemu produkcyjnego stanowią ważną determinantę sukcesu współczesnych organizacji produkcyjnych. Monitorowanie kompetencji pracowników w kontekście wymagań stawianych przed systemem produkcyjnym oraz umiejętne reagowanie na stwierdzone luki w kompetencjach pracowników to podstawa konkurencyjności i rozwoju przedsiębiorstwa. Szkolenia pracowników powinny być odpowiednio zaplanowane, przeprowadzone i skontrolowane pod kątem ich skuteczności. Tylko w pełni świadome i odpowiedzialne podejście do tego problemu umożliwi systemowi produkcyjnemu osiągnięcie celów społecznych oraz produkcyjnych.

Literatura

- Anthony W.P., Perrewe P.L., Kacmar K.M., *Human Resources Management. A Strategic Approach*, The Dryden Press Harcourt Brace College Publishers, Orlando 1999.
- Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2000.
- Beardwell I., Holden L., *Human Resource Management. A Contemporary Perspective*, Pitman Publishing, London 1997.
- Dessler G., *Personnel Management. Fourth Edition*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey 07632, 1998.
- Harris M., *Human Resources Management. A Practical Approach*, The Dryden Press, New York 1997.
- Jasiński Z. (red.), *Podstawy zarządzania operacyjnego*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005.
- Katz R.L., *The Skills of an Effective Administrator*, „Harvard Business Review”, September-October 1974.
- Kuryłowicz-Rodzioch A., *Inwestowanie w pracownika. Przegląd metod szkolenia*, „Praca i Zabezpieczenie Społeczne” 1999 nr 7/8.
- Lambert T., *Problemy zarządzania. 50 praktycznych modeli rozwiązań*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1999.
- Polak W., *Kapitał ludzki w systemie kształcenia ustawicznego*, [w:] *Kształcenie ustawiczne w procesie przemian rynku pracy*, red. Z. Hasińska, Wyd. „Edukacja” Wyższa Szkoła Zarządzania, Wrocław 2001.
- Rae L., *Planowanie i projektowanie szkoleń*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1999.

THE ROLE AND THE TRAINING PROCESS OF EMPLOYEES IN PRODUCTION SYSTEMS

Summary

Recently the role and the meaning of employees training have grown in production systems. Key factors influencing this state are changes in the external and internal environment of these systems (engineering, technological, social, economic changes) and additionally the necessity for flexible reaction towards these. **Proper level of competences of productive staff, both managers and workers, decides about success and the competitiveness of modern productive enterprises.** The important role in this area has employees training. The aim of this article is to present the role and the training process of employees in production systems.

Iwona Janiak-Rejno – dr, adiunkt w Katedrze Zarządzania Produkcją i Pracą Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.

Barbara Chomałowska – dr, adiunkt w Katedrze Zarządzania Produkcją i Pracą Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.