

Problematyka szkoleń pracowników wykonawczych w przemyśle maszynowym – eksploracja metodą ekspercką¹

Bogdan Nogalski

Institut Zarządzania i Finansów, Wyższa Szkoła Bankowa w Gdańsku

Przemysław Niewiadomski

*Katedra Zarządzania Strategicznego i Marketingu, Wydział Ekonomii i Zarządzania,
Uniwersytet Zielonogórski*

Zasadniczym celem niniejszego artykułu – mającego charakter wycinkowy i niestanowiącego pełnej weryfikacji podjętego zagadnienia – jest próba identyfikacji obszarów szkoleniowych pracowników wykonawczych zatrudnionych w przemyśle maszynowym. Osiągnięcie celu głównego wymagało zrealizowania celów pośrednich. Na płaszczyźnie projektowej kluczowe było skonstruowanie – pozostającego w ścisłej relacji z badanym sektorem – formularza oceny; na tym etapie rekonstrukcja i interpretacja literatury przedmiotu została wsparta praktycznymi doświadczeniami autorów, obserwacją uczestniczącą oraz twórczą dyskusją wśród celowo dobranych ekspertów. W wymiarze empirycznym intencją autorów było ustalenie, w jakim stopniu – w ramach wyselekcjonowanych obszarów – w przedsiębiorstwach objętych badaniem należy prowadzić szkolenia.

Słowa kluczowe: problematyka szkoleń pracowniczych, szkolenia pracowników wykonawczych, doskonalenie

¹ W artykule przyjęto, za B. Nogalskim i R. Ronkowskim (2007, s. 188), że ważnym dla zaspokojenia potrzeb szkoleniowych przedsiębiorstwa zleceniodawcy i oceny efektywności procesu szkolenia jest problematyka, która ma być przedmiotem tego szkolenia.

Wprowadzenie

W naukach o zarządzaniu jest formułowana teza o kluczowej roli człowieka i kompetencji pracowniczych w kształtowaniu pozycji biznesowej organizacji (Penrose, 1958, s. 54–55; Berry, 1981, s. 33–40; Wit, Meyer, 1998, s. 337; Varey, Lewis, 1999, s. 962–944; Stewart, 2001, s. 14; Abston, Kupritz, 2011, s. 7–26; Falencikowski, Nogalski, 2014, s. 24). W związku z tym przedmiotem szczególnej uwagi stały się profesjonalne szkolenia pracownicze. Są potrzebni profesjonalści, którzy uznają znaczenie nowoczesnego podejścia w procesie zmian, mają umiejętności menedżerskie i niezbędną wiedzę z zakresu organizacji i zarządzania oraz wykazują odpowiednie predyspozycje zawodowe.

Celem badania przedstawionego w artykule było rozpoznanie faktycznego stanu w obszarze doskonalenia pracowników wykonawczych przedsiębiorstw produkcyjnych działających w sektorze maszyn rolniczych². Głównym celem artykułu zaś jest próba identyfikacji obszarów szkoleniowych. Osiągnięcie tego celu wymagało zrealizowania celów pośrednich. Na płaszczyźnie projektowej kluczowe było skonstruowanie – pozostającego w ścisłej relacji z badanym sektorem – formularza oceny; na tym etapie rekonstrukcja i interpretacja literatury przedmiotu została wsparta praktycznymi doświadczeniami autorów, obserwacją uczestniczącą oraz twórczą dyskusją celowo dobranych ekspertów. W wymiarze empirycznym intencją autorów było ustalenie, w jakim stopniu – w ramach wyselekcjonowanych obszarów – w poddanych badaniu przedsiębiorstwach należy podejmować szkolenia.

Wydaje się, że złożoność problemów i małe, jak dotychczas, naukowe rozpoznanie uzasadniają traktowanie tych kwestii jako przedmiotu analiz.

Obszary szkoleń pracowników wykonawczych – budowa formularza badawczego

Realizując badanie przygotowawcze (B_p), nakierowane na opracowanie formularza badawczego, autorzy wykorzystali metodę studiów literaturowych (S_L), obserwację uczestniczącą (O_U), praktyczne doświadczenia zawodowe (D_Z) oraz

² Do grona pracowników wykonawczych autorzy zaliczają pracowników bezpośrednio produkcyjnych, pracowników administracyjno-biurowych oraz osoby sprawujące funkcje zarządcze w firmie, ale nieposiadające jakiegokolwiek udziału własnościowego. Osoby mające najmniejszy choćby udział są zaliczane do grona współwłaścicieli.

badania rynkowe dotyczące oferty usług szkoleniowych firm działających na polskim rynku (B_R); przeprowadzono je przy współdziałaniu firmy szkoleniowej, działającej zgodnie ze Standardem Usługi Szkoleniowej (SUS) Polskiej Izby Firm Szkoleniowych (PIFS).

Intencją autorów było opracowanie formularza – listy tematów szkoleń, w których ramach zostanie dokonana identyfikacja potrzeb ich implementacji w badanych przedsiębiorstwach. W celu dopasowania narzędzia badawczego do sektora maszyn rolniczych wykorzystano technikę otwartej dyskusji osób bezpośrednio związanych z badanym sektorem (11 osób)³ oraz instytucjami szkoleniowymi (3 osoby)⁴. W przygotowanym – na tym etapie badania – arkuszu wyodrębniono 141 obszarów tematycznych szkoleń, dlatego arkusz oceny należało ograniczyć do kluczowych – zdaniem ekspertów – obszarów tematycznych⁵.

Pierwotnie przygotowaną listę 141 obszarów tematycznych⁶ szkoleń poddano dyskusji (B_p – badanie pośrednie) wśród celowo dobranych ekspertów. W efekcie przygotowano listę 28 obszarów tematycznych, którą przeniesiono do kwestionariusza o specjalnej konstrukcji⁷. W ten sposób przygotowano narzędzie nakierowane na przeprowadzenie badania właściwego (B_W), w którego ramach przeprowadzono wywiady wśród 48 osób reprezentujących sektor maszyn rolniczych.

Wyniki badania – niestety, ze względu na ograniczoną objętość – w sposób dalece uproszczony zaprezentowano w dalszej części artykułu.

³ Właściciele i menedżerowie aktywnie włączający się w procesy doradczo-szkoleniowe firmy – 8 osób; menedżerowie bezpośrednio nadzorujący zasoby kadrowe – 3 osoby.

⁴ Eksperti reprezentujący środowisko pozasektorowe to aktywni uczestnicy różnego rodzaju projektów doradczo-szkoleniowych.

⁵ Trudność realizacji badania wszystkich wymienionych obszarów w formie oceny eksperckiej uniemożliwił zbyt długi czas trwania badania. Zgodnie z regułą Pareto, wskazane obszary są wystarczające do realizacji celu niniejszego artykułu.

⁶ W celu zwiększenia skłonności ekspertów do uczestniczenia w badaniu i udzielenia odpowiedzi na wszystkie poruszane zagadnienia w kwestionariuszu wyodrębniono pięć dyscyplin tematycznych, tj. L_1 – logistyka (32 obszary tematyczne), P_2 – produkcja (30 obszarów tematycznych), U_3 – umiejętności interpersonalne (29 obszarów tematycznych), HR_4 – HR i kadry (21 obszarów tematycznych) oraz Z_5 – zarządzanie (29 obszarów tematycznych). Oczywiście, podział na grupy jest zawsze sprawą umowną, w niniejszym artykule zaś jest wyrazem indywidualnych poglądów autorów.

⁷ Operacjonalizacji obszarów dokonano na podstawie założeń metody ABC. Przyjęto, że 20% elementów zbiorowości reprezentuje 80% skumulowanej wartości cechy, ze względu na którą dana zbiorowość jest analizowana. W artykule przyjęto, że kluczowe zagadnienia dotyczące szkoleń będą wyznaczone przez podzbiór stanowiący 20% całego zbioru zidentyfikowanych obszarów tematycznych.

Obszary tematyczne szkoleń w opinii ekspertów – eksploracja wśród przedsiębiorstw sektora maszynowego

Przedmiot i podmiot badania

W celu realizacji badania właściwego (B_w) przeprowadzono wywiady wśród 48 celowo dobranych ekspertów-praktyków z przedsiębiorstw sektora maszyn rolniczych. W badaniu wzięli udział eksperci reprezentujący 37 przedsiębiorstw produkcyjnych; w kilku przypadkach eksperci pochodzili z tego samego przedsiębiorstwa. W ten sposób analizą objęto 76,19% osób zaproszonych do badania (pierwotnie zaproszono 63 osoby).

W metodyce doboru zespołu ekspertów przyjęto następujące wytyczne: biorący udział w badaniu legitymował się dużą wiedzą z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi, cechowało go szerokie, holistyczne spojrzenie, był niezależny w prezentowanych przez siebie osądach i wydawanych opiniach, miał wieloletnie doświadczenie praktyczne w sektorze.

Podejmując decyzję o doborze respondentów, istotnym kryterium była bezpośrednia znajomość eksperta z badaczami, poparta partnerską współpracą z Zakładem Produkcji Części Zamiennej i Maszyn Rolniczych „Fortschritt” jako stroną badania. Pozwoliło to na ustalenie, czy dokonujący oceny przedstawiciel danego przedsiębiorstwa spełnia założone kryteria. Ponadto, w znacznym stopniu ułatwiło to autorom pozyskanie danych; badanie prowadzono w okresie przedzłotym, dlatego bardzo trudno było pozyskać eksperta, bowiem większość czasu poświęcał on działalności biznesowej.

Biorąc to pod uwagę, do grona ekspertów zakwalifikowano właścicieli i współwłaścicieli przedsiębiorstw – 26 osób, kadre menedżerską bezpośrednio odpowiadającą za realizację ewentualnych projektów szkoleniowych w przedsiębiorstwie, które reprezentują – 22 osoby. Eksperci reprezentowali przedsiębiorstwa: mikro – 4 osoby (8,33%), małe – 19 osób (39,58%), średnie – 25 osób (52,08%). Małe i średnie przedsiębiorstwa zajmują kluczowe miejsce w sektorze producentów maszyn rolniczych, dlatego właśnie takie podmioty stanowiły większość (89,80%). Wśród badanych dominują przedsiębiorstwa mające wyłącznie polski kapitał (87,76%), obecne na rynku ponad 10 lat (77,56%). Uczestniczący w badaniu eksperci deklarują bardzo duże zainteresowanie projektami szkoleniowo-doradczymi w przedsiębiorstwach, które reprezentują.

Aby w pełni wykorzystać możliwości, jakie dla doskonalenia stwarzają szkolenia, trzeba umieć je zidentyfikować. Pozwoli to właściwie nimi zarządzać. Dlatego też – w realizowanej przez autorów ocenie, dokonanej według wyselekcjonowanych obszarów – wskazano pytania, które w założeniu mają dostarczyć

oceniającemu aktualnych informacji dotyczących stopnia zapotrzebowania na szkolenia w przedsiębiorstwie. W ramach opracowanego formularza badawczego poszczególne tematy szkoleń eksperci oceniali w skali 1–5, gdzie: 1 – bardzo niewielka potrzeba szkoleń (doskonalenia) we wskazanym obszarze, 5 – bardzo duża potrzeba szkoleń (doskonalenia) we wskazanym obszarze.

Wyniki badania własnego

Procesy produkcji mają różną specyfikę. Nie wszystkie charakteryzuje wysoka powtarzalność. Z perspektywy zarządzania procesami wytwórczym czy też w rozwojowym podejściu *Engineer to Order*, ETO, zakłada się, że ustalenie harmonogramu prac opiera się często bardziej na szacowanych niż technologicznie ustandaryzowanych działaniach. To wszystko powoduje o wiele większy poziom zmienności i konieczność podejmowania licznych doraźnych działań zaradczych. Kluczowe jest zagadnienie dotyczące implementacji nowych wyrobów do produkcji, mające znamiona produkcji jednostkowej czy też projektowej. Zauważa się istotną potrzebę szkolenia w tym zakresie (średnia ocena 4,60; 62,5% wskazań dla oceny 5 pkt). Pozwoli to na zapoznanie się z najlepszymi praktykami w zakresie planowania indywidualnych i stabilnych harmonogramów.

W związku z tym jest zasadne zwiększanie wykorzystania – będących w dyspozycji wytwórcy – maszyn i urządzeń w procesie produkcji. Jest zatem istotne włączenie wszystkich pracowników przedsiębiorstwa w działania usprawniające funkcjonowanie parku maszynowego tak, aby dążyć do osiągnięcia zero usterek maszyn, zero produkcji wad oraz zero wypadków przy pracy. TPM obejmuje swoim zadaniem cały cykl życia urządzeń produkcyjnych i pozwala stworzyć stabilny system zapobiegania stratom dostępności, produktywności oraz jakości w zakładzie.

Wzrost potencjału produkcyjnego posiadanego parku maszynowego oraz zespołowe wypracowywanie usprawnień w systemie utrzymania ruchu, także wzrost efektywności wykorzystania maszyn i urządzeń produkcyjnych – zdaniem respondentów – to obszar wymagający doskonalenia (średnia ocena 4,54; 66,7% wskazań dla oceny 5 pkt), którego pożądanym efektem będzie również umiejętność oceny wydajności parku maszynowego.

Procesy produkcji – realizowane w przedsiębiorstwach sektora maszynowego – mają różną specyfikę. Nie wszystkie charakteryzuje duża powtarzalność, często występuje produkcja czysto zlecieniowa, operująca małymi partiami, w konsekwencji czego dokonuje się częstych przebrojeń⁸. Maszyny powinny wówczas

⁸ Wskazuje się tutaj na istotność technik, które umożliwiają przeprowadzenie przebrojenia i ustawienia maszyny (procesu) w możliwie krótkim czasie, zwłaszcza na metodykę SMED, która pozwala na osiągnięcie szybkich i znaczących rezultatów już niemal na samym początku jej wdrożenia, przy

być ustawiane gniazdowo lub w komórki produkcyjne niż w zestandaryzowane linie produkcyjne. Od „czynnika” ludzkiego oczekuje się większej elastyczności i kompetencji predysponującej go do obsługi potencjalnie wielozadaniowej pracy. Rozwijanie i aktualizowanie kompetencji, zwłaszcza przy wzroście skali działalności przedsiębiorstwa, staje się częścią praktyki pracy. Dodatkowo, bardzo wysokie wymagania są stawiane dla utrzymania ruchu, docelowej niskiej awaryjności, podtrzymania jakości funkcjonowania oprzyrządowania maszyn. Zdają się to potwierdzać objęci badaniami eksperci, wskazując na konieczność podejmowania szkoleń w tym zakresie (średnia ocena 4,52; 58,3% wskazań dla oceny 5 pkt).

Istotne z punktu widzenia realizowanych zadań jest zatem szczegółowe rozpoznanie technik planowania oraz „upłynniania procesów” firmy, wraz ze znajdowaniem miejsc na usprawnienie przepływu działań. Wskazuje się wówczas na ciągle doskonalenie, implikujące odpowiednie zarządzanie istniejącymi w firmie ograniczeniami, tj. „wąskimi gardłami”, które występują w systemach zarządzania czy procesach wytwarzania (średnia ocena 4,46; 56,3% wskazań dla oceny 5 pkt)⁹. Należy podkreślić, że bez zrozumienia współczesnych technik dotyczących planowania i harmonogramowania produkcji nie ma możliwości podnoszenia stabilności procesów za pomocą technik *Lean* i TOC (*Theory of Constraints*). Zwłaszcza że w planowaniu i sterowaniu produkcją, oprócz rozwiązań prowadzących kalkulacje sekwencyjnie typu MRPII (*Manufacturing Resource Planning*), coraz częściej są stosowane rozwiązania polegające na obliczeniach bardziej symultanicznych, typu APS (*Advanced Planning and Scheduling*). Wymaga to zrozumienia zbieżności między stosowanymi algorytmami kolejkowania harmonogramów a celami biznesowymi oraz opanowania zasad precyzyjnego zarządzania priorytetami harmonogramów zleceń. Można powiedzieć, iż celem nadrzędnym jest zrozumienie procesów, wielu interakcji zachodzących na styku różnych działów, a także wskazanie na konkretnych przykładach kierunków rozwoju, „zderzając” ze sobą koncepcje MRPII z APS, a także *Lean* z TOC¹⁰ (<http://szkolenie.progressproject.pl/szczegoly/>

jednocześnie niskich lub wręcz niejednokrotnie zerowych nakładach finansowych. Przeważnie dzięki jedynie zmianom organizacyjnym procesu przebrojenia można osiągnąć co najmniej 50% redukcji czasu przebrojenia (<http://lean.org.pl/lean-w-produkcji/poprawa-efektywnosci-ludzi-i-maszyn/>). Jest zatem istotne szkolenie i przygotowanie osób, które – uwzględniając wymagania linii produkcyjnej, procesów biurowych, logistycznych itp. – planują oraz realizują SMED w firmie tak, aby czas wyłączenia zdolności produkcyjnej był jak najkrótszy (średnia ocena 4,46; 60,4% wskazań dla oceny 5 pkt).

⁹ Ciągle doskonalenie procesów wytwarzania za pomocą metody TOC wymaga podczas wdrożenia wykorzystania następujących zasad: zidentyfikowania ograniczeń występujących w procesie, przyjęcia zasad realizacji procesu z uwzględnieniem występujących ograniczeń, redukcji lub likwidacji występujących ograniczeń, zaostrożenia parametrów na stanowiskach, na których występują „wąskie gardła”.

¹⁰ Stosowanie zasad TOC autorzy traktują jako siłę wspomagającą, a nawet wzmacniającą działanie *Lean*. TOC pomaga bowiem wyeliminować problem „wąskich gardeł” w firmie i zwiększa ich przepustowość.

planowanie_sterowanie_i_harmonogramowanie_produkcji). W związku z tym wskazuje się na konieczność realizacji szkoleń związanych z planowaniem produkcji zarówno od strony materiałowej, jak i różnego rodzaju nośników zdolności (średnia ocena 4,43; 52,1% wskazań dla oceny 5 pkt).

Skuteczna transformacja w kierunku odchudzonego przedsiębiorstwa powinna się równolegle koncentrować na zmianach technicznych, mających na celu budowanie technicznej stabilności procesów, wdrażaniu wartkiego przepływu wartości oraz technicznym usprawnianiu i doskonaleniu procesów, w tym procesów zaopatrzeniowych¹¹. Wymaga to od pracowników zdobycia nowej wiedzy i nowych praktycznych umiejętności. Taką potrzebę zauważają także eksperci objęci badaniem (średnia ocena 4,42; 54,2% wskazań dla oceny 5 pkt). Jest istotne, aby zrozumieć, jak prawidłowo (a przede wszystkim skutecznie) wykorzystywać narzędzia negocjacyjne w prowadzeniu procesu zakupu, jak świadomie prowadzić cały proces negocjacji i kontrolować jego przebieg oraz jak wykorzystywać techniki negocjacyjne i jednocześnie bronić się przed manipulacją.

Dobrze zorganizowane stanowisko pracy to podstawa stabilności i efektywności procesów. Wdrożenie systemu pięciu poziomów (5S – systematyka, sortowanie, sprząatanie, standaryzacja, samodyscyplina) pozwala na zmniejszenie marnotrawstwa i liczby popełnianych błędów oraz zwiększenie produktywności i bezpieczeństwa oraz polepszenie jakości wyrobów, dlatego istotne z punktu widzenia badanych przedsiębiorstw jest doskonalenie w tym zakresie (średnia ocena 4,40; 41,7% wskazań dla oceny 5 pkt).

Należy się zgodzić z B. Wawrzyniakiem (2001, s. 25), że z punktu widzenia organizacji podstawowym problemem nie jest wiedza sama w sobie, ale jej zastosowanie w praktyce. Proces dzielenia się wiedzą w przedsiębiorstwie powoduje, że wiedza staje się bardziej dostępna na różnych szczeblach organizacji, co pozwala na tworzenie nowej wiedzy na płaszczyźnie społecznych interakcji. Zasób, jakim jest wiedza, umożliwi podnoszenie wyników, wprowadzanie zmian i innowacji oraz redukcję wysiłku związanego z uczeniem się na poziomie jednostkowym, zespołowym i organizacyjnym (Lin, 2007; Lam, Lambermont-Ford, 2010; Friesl, Sackmann, Kremser, 2011). Zahamowanie procesu dzielenia się wiedzą sprawia, że wiedza jest dostępna w organizacji tylko „dla wybranych”, a przez to ścieżka dochodzenia do określonego poziomu wiedzy i doświadczenia wydłuża się. Prowadzi to do utraty cennych zasobów przedsiębiorstwa, stąd szkolenia z tego

¹¹ Podaje się, że tylko 20% średnich i dużych firm efektywnie realizuje politykę zakupową i świadomie kształtuje umiejętności zakupowe. Pozostałe 80% bagatelizuje ten proces i nie ma świadomości, w jaki sposób efektywne negocjacje wspierają proces zakupów i rentowność projektów (http://www.langas.pl/szkolenie/134/negocjacje_zakupowe).

zakresu są postrzegane przez badanych respondentów jako istotne (średnia ocena 4,40; 50,0% wskazań dla oceny 5 pkt).

Prawidłowa komunikacja międzyludzka, a zwłaszcza komunikacja między-pokoleniowa, odgrywa ważną rolę we współczesnej ekonomii. Na rynku pracy w przemyśle maszynowym aktywnie działają zarówno pracownicy, którzy pamiętają czasy dawnego ustroju, jak i młodzi ludzie, którzy urodzili się i żyją w całkiem innych realiach życia gospodarczego. W związku z tym różne jest ich działanie w życiu zawodowym. Każde pokolenie ma swoje cele, drogę do osiągnięcia celów, co innego ich motywuje. Jest zatem istotna umiejętność komunikacji w kontekście pokolenia X, Y czy Z. Aby elastycznie zarządzać komunikacją z uwzględnieniem narzędzi skutecznie działających w komunikacji z pokoleniami, osiągnąć przewagę rynkową oraz budować autorytet na twardych podstawach, jest wskazane – zdaniem respondentów – doskonalenie w tym zakresie (średnia ocena 4,40; 52,1% wskazań dla oceny 5 pkt).

Jeszcze przed kilkoma latami podmioty funkcjonujące w polskim sektorze maszyn rolniczych nie zdawały sobie sprawy lub nie przywiązywały wielkiej wagi do wartości, jaką przedstawiają posiadane przez nie informacje. Dziś nikt już nie ma wątpliwości, że to właśnie informacja stała się jedną z najwyższej cenionych wartości w biznesie. Wraz ze wzrostem świadomości co do wartości, jaką reprezentuje informacja, wzrasta również świadomość konieczności jej zapewnienia i ochrony. W związku z tym wzrasta zapotrzebowanie na szkolenia z zakresu zarządzania bezpieczeństwem informacji w przedsiębiorstwie (średnia ocena 4,40; 56,3% wskazań dla oceny 5 pkt). Jest to o tyle istotne, że prognozy w zakresie bezpieczeństwa informacji nie napawają optymizmem. Specjaliści w tej dziedzinie przewidują, że z każdym rokiem będzie przybywać sposobów na zdobywanie chronionych danych przez nieuczciwych konkurentów, nielojalnych pracowników i cyberprzestępców.

Szybka, wczesna i skuteczna odpowiedź na nieregularności w płatnościach, w tym nawet kilkudniowe opóźnienia w ich realizacji istotnie determinują płynność finansową przedsiębiorstwa. Ważne jest zatem posiadanie odpowiedniego *know-how* oraz gotowych rozwiązań uwzględniających specyfikę wczesnego kontaktu z klientem. Jest więc istotne nawiązanie współpracy z partnerem biznesowym i przekonanie dłużnika, żeby spłacił swój dług. Umiejętne wykorzystywanie technik argumentacyjnych pozwala na osiągnięcie zakładanego rezultatu podczas dyskusji, negocjacji i w końcu w dochodzeniu do ugody. Jest zatem wskazane szkolenie doskonalące umiejętności przydatne w prowadzeniu monitoringu oraz wspomagające proces odzyskiwania długów (średnia ocena 4,35; 47,9% wskazań dla oceny 5 pkt).

Coraz więcej wytwórców działających w sektorze maszyn rolniczych zaczyna modyfikować swój sposób działania zgodnie z zasadami odchudzonego przedsiębiorstwa. Usprawnieniu przepływu wartości w przedsiębiorstwie służy metoda mapowania strumienia wartości (*Value Stream Mapping*). Polega ona na przedstawieniu za pomocą prostego diagramu przepływów materiałowych i informacyjnych zachodzących w systemie produkcyjnym przedsiębiorstwa. Dzięki mapowaniu można oszacować całkowity czas przejścia produktu od surowca po uzyskany z tego surowca wyrób gotowy, a także czas przetwarzania, często utożsamiany z czasem dodawania wartości. Nie dziwi zatem – istotne ze strony wytwórców – zainteresowanie i chęć szkolenia się w tym zakresie (średnia ocena 4,33; 43,8% wskazań dla oceny 5 pkt).

Jednym z podstawowych narzędzi odchudzonego przedsiębiorstwa służących poprawie stabilności i powtarzalności procesów jest standaryzacja (<http://lean.org.pl/courses/standaryzacja-pracy/>). Jest warunkiem skutecznego doskonalenia, ułatwia dostrzeganie i usuwanie marnotrawstwa, a także przyspiesza proces uczenia się pracowników, przyczynia się do poprawy jakości pracy i zmniejszenia liczby błędów człowieka. W szczupłym przedsiębiorstwie standaryzacja zabiegów produkcyjnych jest obowiązkiem brygadzystów i mistrzów. To oni, wraz z operatorami, powinni analizować pracę oraz opisywać na arkuszach pracy standaryzowanej najlepsze stosowane aktualnie metody. Skodyfikowany standard jest podstawą ciągłego doskonalenia wdrożonych metod pracy. Jest zatem pożądane sukcesywne szkolenie w tym zakresie (średnia ocena 4,31; 45,8% wskazań dla oceny 5 pkt).

Gospodarka odpadami w przedsiębiorstwie dotyczy każdego przedsiębiorstwa, tym bardziej wytwórczego. W zależności od rodzaju produkcji i wielkości przedsiębiorstwa, prawo nakłada na przedsiębiorców liczne obowiązki, które muszą respektować. Regulacje w tym zakresie pojawiają się niemal na każdym etapie funkcjonowania przedsiębiorstwa: budowy, eksploatacji, zmiany i zakończenia działalności. Z punktu widzenia przedsiębiorcy jest m.in. istotna bieżąca wiedza dotycząca podstawowych aktów prawnych oraz znajomość decyzji o środowiskowych uwarunkowaniach niezbędnych przy prowadzeniu inwestycji.

Należy wiedzieć, jakie dokumenty przedsiębiorca powinien przygotować i przedłożyć w urzędach przed rozpoczęciem działalności i w jej trakcie. Bardzo jest istotna świadomość co do wysokości opłat i kar środowiskowych dotyczących odpadów oraz warunków, w których przedsiębiorca może się ubiegać o ich odroczenie. Niezbędne jest wtajemniczenie odnośnie do źródeł finansowania przedsięwzięć z zakresu środowiska przy wykorzystaniu środków krajowych oraz z dotacji programów operacyjnych. Z uwagi na fakt, że Polska wciąż dostosowuje swoje prawo do standardów Unii Europejskiej, zachodząca dynamika zmian implikuje

konieczność i chęć podejmowania szkolenia w tym zakresie (średnia ocena 4,27; 43,8% wskazań dla oceny 5 pkt); ułatwi to funkcjonowanie przedsiębiorcom.

W ramach pracy warsztatowej zauważa się świadomość przedsiębiorców dotyczącą konieczności budowania autorytetu lidera oraz rozwijania najważniejszych kompetencji przywódczych. Jest to zagadnienie, w którego ramach istnieje potrzeba ciągłego doskonalenia; deklaracja wytwórców do podejmowania szkoleń jest istotna (średnia ocena 4,27; 37,5% wskazań dla oceny 5 pkt).

Efektywność łańcucha dostaw nie może być rozpatrywana bez uwzględnienia jednego z jego kluczowych elementów – funkcji zakupowych. Wiąże się to z faktem, iż decyzje zakupowe wpływają na koszty materiałowe, a tym samym na osiągnięte zyski. Proces wyboru i oceny dostawców jest jednym z najważniejszych aspektów działania przedsiębiorstwa. Dobór adekwatnych kryteriów tworzących procedurę wyboru dostawców oraz późniejsza ocena współpracy z nimi decydują o jakości wytwarzanego wyrobu, a także o efektywności podejmowanych działań zakupowych (Krawczyk, 2011, s. 201). Jest zatem zasadne doskonalenie kompetencji w zakresie umiejętności analitycznych i miękkich. Bezdiskusyjna jest wiedza dotycząca modeli i algorytmów, które w znacznym stopniu wspierają proces decyzyjny oraz całkowitą efektywność obszaru zarządzania zakupami. Efektem uczestnictwa w szkoleniu, którego potrzebę dostrzegają biorący udział w badaniu respondenci (średnia ocena 4,25; 39,6% wskazań dla oceny 5 pkt), będzie znaczny wzrost kompetencji wymagany w obszarach związanych z procesem zakupowym, a co za tym idzie – polepszenie mierzalnych wyników firmy w obszarach strategicznych.

W kontekście zaopatrzenia zwraca się uwagę na system organizacji dostaw części, półfabrykatów, materiałów do produkcji w momencie wystąpienia faktycznego na nie zapotrzebowania. Systemem służącym do zarządzania oraz sterowania przepływem materiałów w sposób „ssący” (*pull*), gdzie produkcja jest odpowiedzialna na zamówienie klienta, a nie wynikiem planów produkcyjnych, jest *kanban*, będący techniką sygnalizacyjną. Za pomocą tej techniki zapewnia się ciągły przepływ produktu przez system produkcyjny (*flow*), a także ciągłą optymalizację tego systemu pod kątem jego przepustowości, wydajności i efektywności kosztowej. Ponieważ *kanban* różni się od tradycyjnych metod sterowania produkcją w kilku zasadniczych kwestiach, jest istotne podejmowanie szkoleń w tym obszarze (średnia ocena 4,23; 39,6% wskazań dla oceny 5 pkt).

Funkcjonujące w warunkach nasilającej się zmienności otoczenia współczesne przedsiębiorstwo musi cechować elastyczność w przystosowywaniu się do zmian, która przejawia się w zdolności do uczenia się i szybkiej adaptacji do nowych warunków, twórczości oraz zdolności do innowacji w zakresie procesów implementacyjnych. W związku z tym jest zasadne stwierdzenie, iż ustalenie

związków przyczynowo-skutkowych powstawania potencjalnych wad produktu oraz uwzględnienie w analizie czynnika krytyczności, a co za tym idzie – realizacja działań niezbędnych do doskonalenia procesów i zwiększenia jakości wyrobów, w znacznym stopniu implikują wzrost konkurencyjności przedsiębiorstwa (Nogalski, Niewiadomski, 2016, s. 4). Nie wchodząc – ze względu na ograniczone rozmiary artykułu – w debatę nad istotą metody FMEA (*Failure Mode and Effects Analysis*), należy zauważyć, że jest to obszar, w którego ramach badane przedsiębiorstwa widzą potrzebę doskonalenia (średnia ocena 4,21; 39,6% wskazań dla oceny 5 pkt).

Jednym z najważniejszych zadań logistyki jest utrzymanie odpowiedniej ilości i asortymentu zapasów w przedsiębiorstwie. Jest to zadanie bardzo istotne z uwagi na wysokie koszty utrzymania (koszty zamrożonych kapitałów), zwłaszcza przy zapasach zbyt dużych, nie mających odzwierciedlenia w rzeczywistych potrzebach; może być przyczyną przestoju ciągów produkcyjnych i utraconych przychodów przy zbyt niskim ich poziomie. Zatem jest konieczna ciągła analiza zapasów, określenie optymalnych ich ilości dostosowanych do potrzeb produkcyjnych i rynkowych, ustalenie wielkości zapasów maksymalnych, zapasów bezpieczeństwa i kosztów zamrożonych kapitałów oraz analiza i wykorzystanie różnych systemów zarządzania zapasami. Jest zatem zasadne podejmowanie szkoleń w wymienionym zakresie (średnia ocena 4,21; 41,7% wskazań dla oceny 5 pkt).

Kluczem do lepszej jakości zarządzania jest efektywne zarządzanie czasem (*Effective Time Management*), które można opanować poprzez szkolenia. Czas jest najcenniejszym zasobem menedżera, który określa mu granice możliwości (Roguszczyk, 2010, s. 22). Jako pojęcie ekonomiczne czas pracy ukazuje m.in. efektywność pracy, umiejętność gospodarowania, jest także miernikiem płacy i rzeczowych nakładów produkcyjnych. Efektywne zarządzanie czasem zależy od dobrej organizacji pracy. To ona stwarza warunki do efektywniejszego jego wykorzystania. W związku z tym, aby efektywniej i bardziej produktywnie wykorzystywać czas, należałoby podejmować specjalistyczne szkolenia w tym zakresie (średnia ocena 4,21; 25% wskazań dla oceny 5 pkt).

Kluczową rolę we wspieraniu i stymulowaniu proefektywnościowych zachowań pracowników, a co za tym idzie – osiągnięciu sukcesu przez organizację, zapewnia odpowiednio skonstruowany system wynagradzania. Dynamicznie zmieniające się realia na rynku sprawiają, że wytwórcy muszą zwrócić większą uwagę na sposób wynagradzania kadry wykonawczej. Efektywny i konkurencyjny system wynagradzania pozwoli nie tylko pozyskać, lecz także zmotywować i zatrzymać utalentowanych pracowników. Z tego punktu widzenia jest istotna odpowiedź na następujące pytania: jak powiązać wynagrodzenie pracowników z wynikami przedsiębiorstwa, jak ustalić proporcję między wynagrodzeniami zasadniczym

a zmiennym, jakie kryteria premiowania i jakie instrumenty finansowe wdrożyć do systemu wynagradzania. Można zatem zauważyć orientację menedżerów nakierowaną na stałe uaktualnianie wiedzy w tym zakresie (średnia ocena 4,15; 33,3% wskazań dla oceny 5 pkt). W założeniu zapewni to optymalizację nakładów na wynagrodzenia kadry wykonawczej, zapewniając jej właściwy poziom motywacji do realizacji długoterminowych celów strategicznych przedsiębiorstwa.

Istotne w kontekście zarządzania jest także umiejętne zarządzanie stresem, a zwłaszcza kontrola otoczenia oraz emocjonalnej i fizjologicznej reakcji na stres. Wymaga to poznania technik zmniejszających poziom stresu – jest wówczas możliwa kontrola otoczenia i własnych emocji. Istotne z tego punktu widzenia jest m.in. szersze spojrzenie pozwalające wykorzystywać stres jako mechanizm konstruktywny, zarządzanie stresem spowodowanym zmianą lub konfliktem, zwiększenie świadomości dotyczącej źródeł stresu, wykreowanie osobistych strategii reagowania w sytuacjach obarczonych stresem. Zatem są niezbędne szkolenia, które nie tylko dostarczą uczestnikom wiedzę o stresie i mechanizmach jego powstawania, lecz także udostępnią zindywidualizowane taktyki, które pomogą im odzyskać kontrolę w konkretnych sytuacjach i tym samym zwiększyć własną efektywność (średnia ocena 4,15; 41,7% wskazań dla oceny 5 pkt).

Skuteczne wdrażanie działań doskonalących funkcjonowanie łańcucha logistycznego wymaga dużego zaangażowania i poświęcenia czasu nie tylko zarządzających, sterujących tym łańcuchem operatorów logistycznych, lecz także pracowników operacyjnych wszystkich podmiotów uczestniczących w działaniach na rzecz dostawy surowców, materiałów, półfabrykatów i wyrobów gotowych do klientów logistycznych. Znaczące miejsce w działaniach na rzecz racjonalizacji funkcjonowania procesów i ogniwi łańcucha logistycznego zajmuje doskonalenie zarządzania zasobami ludzkimi, w tym edukacja i zdobywanie wiedzy przez pracowników zaangażowanych zarówno w sterowanie łańcuchem logistycznym, jak i w działania operacyjne w poszczególnych jego procesach i ogniwach. Chodzi o stałe podnoszenie ich wiedzy, umiejętności i kompetencji zawodowych oraz integrowanie zarządzania wiedzą z zarządzaniem relacjami z klientami i partnerami logistycznymi dla wzrostu efektywności funkcjonowania sieci i łańcuchów logistycznych (średnia ocena 4,06; 35,4% wskazań dla oceny 5 pkt). Równie istotne jest szkolenie, które pozwoli opanować najnowsze metody projektowania i optymalizacji procesów biznesowych, produkcyjnych, logistycznych, przepływu informacji oraz zarządzania ryzykiem (średnia ocena 4,06; 41,7% wskazań dla oceny 5 pkt).

Konflikt w zespole, nieskuteczna komunikacja, brak zaangażowania pracowników w realizację zadań produkcyjnych lub brak identyfikacji z firmą, zespołem, niezrozumienie celów, utrata autorytetu to najczęstsze problemy, przed którymi stoją zarządzający, a które przekładają się na niskie wyniki, błędy i nieterminowość.

Z obserwacji prowadzonych przez autorów artykułu wynika, że liderzy produkcji mają problemy z prowadzeniem efektywnych rozmów oceniających i dyscyplinujących. Jasna komunikacja w zakresie uświadamiania i ustalania celów, rozliczania zadań, konstruktywnej krytyki i motywowania pozwala wykorzystać potencjał podwładnych i skupić się na długofalowej skuteczności, a nie wyłącznie na doraźnym usuwaniu problemów. Zatem jest pożądane szkolenie mające na celu opanowanie sztuki pracy w zespole z wykorzystaniem filozofii i narzędzi zawartych w systemach *kaizen* (średnia ocena 4,04; 33,3% wskazań dla oceny 5 pkt).

Samoświadomość celów zawodowych i umiejętność kierowania własnym rozwojem przyczynia się do wzrostu poczucia satysfakcji pracownika z życia zawodowego. Dlatego samodoskonalenie powinno być wsparte przez pracodawcę. Plany szkoleń organizowanych przez firmę nie zawsze pokrywają się z potrzebami i oczekiwaniami pracowników. Specjaliści ds. polityki kadrowej mają za zadanie dostosować plany rozwoju karier tak, aby uzyskać spójny kierunek działania organizacji i życia jednostki, zwracając szczególną uwagę na cele oraz wzajemne potrzeby stron. Zatem należy prowadzić szkolenia z zakresu zarządzania karierą pracowników w organizacji (średnia ocena 4,03; 25,0% wskazań dla oceny 5 pkt).

Tylko odpowiednio wyszkoleni fachowcy ds. polityki kadrowej mogą dopasować plany rozwoju karier. Na największy sukces mogą liczyć te osoby, które przyjęły przemyślaną strategię polityki szkoleniowej: podwładnych kierowano nie na przypadkowe, ale na przemyślane i uzasadnione wynikiem ekonomicznym kursy (Koźmiński, Piotrowski, 2001, s. 428–429).

Z rekordowo niskim poziomem bezrobocia Polska staje się atrakcyjnym rynkiem pracy, zwłaszcza dla osób z Ukrainy. Zatrudnianie cudzoziemców staje się coraz bardziej popularne, należy jednak pamiętać, że zatrudnienie osoby z innego państwa, głównie spoza Unii Europejskiej, jest dużo bardziej skomplikowane i czasochłonne niż zatrudnienie Polaka. Są zatem pożądane szkolenia dotyczące szeroko rozumianego procesu zatrudnienia obcokrajowca: przyjazd, pobyt, podjęcie pracy, zezwolenie na pracę, procedury uproszczone, obowiązki podatkowe i ubezpieczeniowe (średnia ocena 4,00; 27,1% wskazań dla oceny 5 pkt). Istotna jest wiedza i praktyczne porady, dzięki którym wytwórca będzie miał sposobność zatrudnić pracownika zgodnie z przepisami w możliwie najkrótszym czasie.

Podsumowanie

W nowych warunkach gospodarowania, wymuszających konieczność podejmowania szybkich decyzji, jedną z determinant rozwoju jest zdolność organizacji do uczenia się. W koncepcji organizacji uczącej się zakłada się, że inwestycje

w zasoby ludzkie wzmocniają zdolność uczenia się organizacji przy wykorzystaniu innowacyjnych metod treningu, środków motywacji i systemów komunikacji, co z kolei stymuluje wymianę idei wewnątrz przedsiębiorstwa. W związku z tym badanie przedstawione w niniejszym artykule miało na celu rozpoznanie faktycznego stanu w sferze doskonalenia zawodowego pracowników wykonawczych zatrudnionych w przedsiębiorstwach wytwórczych sektora maszyn rolniczych. W celu realizacji celu wykorzystano rekonstrukcję i interpretację literatury przedmiotu, własne doświadczenia na gruncie zawodowym, obserwację uczestniczącą oraz twórczą dyskusję celowo dobranych ekspertów. Pozwoliło to na ustalenie, w jakim stopniu – w ramach wyselekcjonowanych obszarów – działające w sektorze maszyn rolniczych przedsiębiorstwa produkcyjne widzą konieczność podejmowania działalności szkoleniowej.

Prowadzone badanie predysponuje autorów do zaprezentowania następujących wniosków:

- do głównych czynników obniżających „doskonałość” przedsiębiorstwa zalicza się słaby system zarządzania zasobami ludzkimi oraz słaby system szkoleń pracowniczych;
- zdecydowana większość ekspertów wśród głównych powodów ograniczania liczby szkoleń w swoim przedsiębiorstwie wymienia brak czasu na udział w nich, co jest spowodowane przede wszystkim wieloma obowiązkami zawodowymi; istotnym czynnikiem zmniejszania aktywności szkoleniowej w firmach jest także brak przeznaczonych na ten cel środków finansowych; coraz więcej przedsiębiorstw walczy o budżety szkoleniowe, ale – paradoksalnie – mają one coraz mniej środków na doskonalenie pracowników (Nogalski, Ronkowski, 2007, s. 188); mało znaczącym powodem ograniczenia liczby szkoleń jest odległość firmy od ośrodków szkoleniowych¹²;
- istnieje zrozumienie idei i potrzeby szkoleń w przedsiębiorstwach przez naczelną kadre zarządzającą i pracowników wykonawczych;
- kompetencje kadry kierowniczej do prawidłowej organizacji systemu doskonalenia są wystarczające;
- menedżerowie są świadomi faktu, iż doskonalenie organizacji jest procesem długotrwałym i powinno być realizowane w sposób konsekwentny i planowy;
- istotne jest kreowanie właściwej kultury organizacyjnej (sprzyjającej działalności szkoleniowej) poprzez system komunikacji o potrzebie doskonalenia.

Autorzy dostrzegają potrzebę dalszych, jeszcze bardziej pogłębionych prac badawczych w omawianym zakresie; będzie to miało swoje odzwierciedlenie

¹² Ponieważ czynniki te zostały ustalone wyłącznie na podstawie rozmowy, w sposób empiryczny zostaną zweryfikowane w odrębnych – prowadzonych przez autorów – badaniach.

w kolejnych raportach i publikacjach. A wszystko po to, by sprzyjać efektywnemu zarządzaniu przedsiębiorstwami nastawionymi na wiedzę.

Bibliografia

- Abston, K.A., Kupritz, V.W. (2011). Employees as Customer: Exploring Service Climate, Employee Patronage and Turnover. *Performance Improvement Quarterly*, 23(4), 7–26.
- Berry, L. (1981). The Employee as Customer. *Journal of Retail Banking*, 3, 8–25.
- Falencikowski, T., Nogalski, B. (2014). Miejsce modelu biznesu w zarządzaniu strategicznym – podejście przedsiębiorcze. *Acta Universitatis Lodzianensis*, 4(305), 23–35.
- Friesl, M., Sackmann, S.A., Kremser, S. (2011). Knowledge Sharing in New Organizational Entities. The Impact of Hierarchy, Organizational Context, Micro-Politics and Suspicion. *Cross Cultural Management: An International Journal*, 18(1), 71–86.
- Griffin, R.W. (1996). *Podstawy zarządzania organizacjami*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- <http://lean.org.pl/courses/standaryzacja-pracy/>
- <http://lean.org.pl/lean-w-produkcji/poprawa-efektywnosci-ludzi-i-maszyn/>
- http://szkolenie.progressproject.pl/szczegoly/planowanie_sterowanie_i_harmonogramowanie_produkcyj
- http://www.langas.pl/szkolenie/134/negocjacje_zakupowe
- <http://www.refa.pl/o-refa/>
- Koźmiński, A.K., Piotrowski, W. (red.) (2001). *Zarządzanie. Teoria i praktyka*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Krawczyk, S. (2011). *Logistyka, teoria i praktyka. Część 2*. Warszawa: Difin.
- Lam, A., Lambermont-Ford, J.P. (2010). Knowledge Sparing in Organizational Contexts: A Motivation-Based Perspective. *Journal of Knowledge Management*, 14(1), 51–66.
- Lin, H.F. (2007). Knowledge Sharing and Firm Innovation Capability: An Empirical Study. *International Journal of Manpower*, 28(3–4), 315–332.
- Nogalski, B., Niewiadomski, P. (2016). Implementacja metody FMEA w elastycznym przedsiębiorstwie wytwórczym. *Przegląd Organizacji*, 7, 4–12.
- Nogalski, B., Ronkowski, R. (2007). *Współczesne przedsiębiorstwo. Problemy funkcjonowania i zatrudniania*. Toruń: TNOiK „Dom Organizatora”.
- Penrose, E. (1958). *The Theory of the Firm*. New York: John Wiley & Sons.
- Roguszcak, M. (2010). *Zarządzanie czasem pracy menedżera*. Warszawa: Dom Wydawniczy ELIPSA.
- Rybak, M. (red.) (1998). *Zarządzanie zasobami ludzkimi w firmie*. Warszawa: Oficyna Wydawnicza SGH.

- Sekuła, Z. (1999). *Controlling personalny. Istota i przedmiot badań*. Bydgoszcz: TNOiK.
- Stewart, T.A. (2001). *The Wealth of Knowledge. Intellectual Capital and the Twenty-First Century Organization*. London: Nicholas Brealey Publishing.
- Varey, R.J., Lewis, B.R. (1999). A broadened conception of internal marketing. *European Journal of Marketing*, 33(9/10), 926–944.
- Wawrzyniak, B. (2001). Od koncepcji do praktyki zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie. W: *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, Warszawa: Polska Fundacja Promocji Kadr.
- Wit, B., Meyer, R. (1998). *Strategy: Process, Content, Context. An International Perspective*. London: International Thomson Business Press.

Summary

Training Issue of Executive Employees in Engineering Industry – Exploration with the Use of the Expert Method

The main objective of this article – which is fragmentary and does not yet constitute complete verification of the taken issue – is an attempt to identify the training areas of the executive employees in the engineering industry. The achievement of the main target required the implementation of intermediate objectives. At the design level, it was essential to construct an assessment form that remains in a close relationship with the studied sector; at this stage, reconstruction and interpretation of the subject literature was supported by the authors' practical experience, participant observation and a creative discussion among deliberately selected experts. At the empirical level, the authors' intention was to determine the extent – within the framework of selected areas – to which the studied companies should take the training.

Keywords: issue of employee training, training of executive employees, improvement

Prof. dr hab. dr h.c., multi, Bogdan Nogalski

Profesor nauk ekonomicznych w zakresie organizacji i zarządzania, pracownik Wyższej Szkoły Bankowej w Gdańsku i Uniwersytetu Gdańskiego oraz doktor *honoris causa* Uniwersytetu Biottera w Bukareszcie (2004 r.) i Politechniki Śląskiej w Gliwicach (2016 r.). Zajmuje się problemami zarządzania organizacjami oraz doskonalenia różnorodnych form organizacji i systemów zarządzania.

Specjalnością naukową jest problematyka dotycząca różnorodnych aspektów zarządzania strategicznego. Autor wielu oryginalnych – z tego zakresu – prac naukowo badawczych, aplikacyjnych oraz ekspertyz. Pełni i pełnił odpowiedzialne funkcje w środowisku naukowym. Jest m.in. Przewodniczącym Komitetu Nauk Organizacji i Zarządzania Polskiej Akademii Nauk; w latach 2007–2016 był członkiem Sekcji Nauk Ekonomicznych Centralnej Komisji do Spraw Stopni i Tytułów, a w latach 2013–2016 jej Przewodniczącym oraz członkiem Prezydium tej Komisji.

**Dr hab. inż. Przemysław Niewiadomski,
prof. Uniwersytetu Zielonogórskiego**

Inżynier, doktor habilitowany nauk ekonomicznych w dyscyplinie nauki o zarządzaniu. Absolwent Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Politechniki Poznańskiej i Politechniki Wrocławskiej. Autor ponad 150 publikacji naukowych, raportów i opracowań. Ekspert z zakresu organizacji i zarządzania, menedżer z wieloletnim doświadczeniem, wykładowca akademicki. Członek Rady Naukowej Przemysłowego Instytutu Maszyn Rolniczych, Komitetu Nauk Organizacji i Zarządzania PAN, Polskiego Towarzystwa Zarządzania Produkcją, Towarzystwa Nauk Organizacji i Kierownictwa, Polskiego Towarzystwa Ekonomicznego, Polskiego Towarzystwa Zarządzania Innowacjami, Stowarzyszenia Księgowych w Polsce i wielu innych. Autor i koordynator kilkunastu projektów implementacyjnych. W swojej pracy naukowej i zawodowej koncentruje się na problemach zarządzania strategicznego, z uwagą na: strategię rozwoju, elastyczność i innowacyjność, budowanie relacji, odnowę strategiczną, podnoszenie efektywności, projektowanie nowoczesnych struktur i systemów zarządzania, zarządzanie okazjami czy też doskonalenie i rozwój kompetencji kadry menedżerskiej.