

Bogdan Nogalski

Instytut Zarządzania i Finansów
Wyższa Szkoła Bankowa w Gdańsku

Przemysław Niewiadomski

Wydział Ekonomii i Zarządzania
Uniwersytet Zielonogórski

Samooceńca dojrzałości w strategicznym zarządzaniu zasobami ludzkimi – spojrzenie przez pryzmat modelu ciągłego doskonalenia

Streszczenie

Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi jest postrzegane jako jednorodna i spójna metoda kierowania najcenniejszym z kapitałów każdej organizacji, czyli ludźmi. Właściwe wykorzystanie w przedsiębiorstwie zasobów ludzkich sprowadza się do stworzenia takich warunków i możliwości, aby potencjał tkwiący w pracownikach mógł być wyzwolony i właściwie wykorzystany. W kontekście powyższego podjęto badania, których zasadniczym celem ustanowiono rozpoznanie poziomu dojrzałości przedsiębiorstw w strategicznym zarządzaniu zasobami ludzkimi jako kluczowym kryterium implikującym „jakość” firmy. Innymi słowy chodzi o ocenę, czy wykorzystanie zasobów ludzkich w danym przedsiębiorstwie sprowadza się do stworzenia takich warunków i możliwości, żeby potencjał tkwiący w pracownikach mógł być wyzwolony i właściwie wykorzystany w codziennym doskonaleniu organizacji poprzez małe, ale systematyczne zmiany. W nawiązaniu do tak nakreślonego celu jako działania niezbędne zarekomendowano wytypowanie pytań opiniujących poziom dojrzałości przedsiębiorstw w strategicznym zarządzaniu zasobami ludzkimi, na tej podstawie skompilowanie narzędzia badawczego, które w dalszej części pracy wykorzystano do oceny; indagację producentów części, podzespołów i gotowych maszyn rolniczych.

Słowa kluczowe: dojrzałość przedsiębiorstwa, strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi, ciągłe doskonalenie, kaizen, sektor maszyn rolniczych

Kody klasyfikacji JEL: E20, I12, E24

1. Wprowadzenie

Z uwagi na ciągłą i skokową zmienność uwarunkowań, przedsiębiorstwa muszą kreować nowe cechy, zachowania i postawy, które stanowią będą adekwatną i skuteczną odpowiedź na globalnie transformującą się rzeczywistość [Nogalski, Szpitter, 2014, s. 197–210]. Oznacza to, że znamioną cechą obecnej epoki jest uznanie „doskonałości” za czynnik krytyczny i decydujący o przetrwaniu czy rozwoju organizacji, a umiejętne zarządzanie zasobem niematerialnym, jakim są ludzie, staje się instrumentem otwierającym przed przedsiębiorstwami nowe horyzonty. W tym miejscu warto podkreślić, że współczesne warunki funkcjonowania przedsiębiorstw nie są wyjątkowe, lecz po prostu różnią się od tych, które występowały w przeszłości, zarówno negatywnie, jak i pozytywnie. Z jednej strony przedsiębiorstwa mają do czynienia z coraz szybszymi zmianami i coraz bardziej złożonymi problemami. Ale jednocześnie dzięki odpowiedniemu poziomowi dojrzałości taka sytuacja może być dla przedsiębiorstw szansą na rozwój, zwłaszcza gdy potrafią dokonywać właściwych wyborów strategicznych (zob. [Urbanowska-Sojkin, 2010; 2015; 2017a; b; c]), co pozwala im odpowiadać na zmiany szybciej i efektywniej, niż zrobią to konkurenci.

W zaistniałych warunkach zdolność do osiągnięcia trwałej przewagi strategicznej mają jedynie te przedsiębiorstwa, które, wykorzystując wewnętrzne mechanizmy osłabiające wpływ zjawisk inercji i oporu wobec zmian, potrafią rozwijać się w tempie szybszym niż otoczenie. Powyższe rozważania pozwalają na wyprowadzenie wniosku, że u podstaw skutecznego zarządzania organizacją leży koncentracja na dążeniu do doskonałości nakierowanej na wzrost efektywności pracowników, maszyn i urządzeń, optymalizację przepływu materiałów, skrócenie czasów wytwarzania, minimalizację zapasów, większe zadowolenie klientów czy pracowników, a w konsekwencji poprawę kultury przedsiębiorstwa oddziałującą na samopoczucie pracowników, odczuwanie bezpieczeństwa, stopień przynależności do danej organizacji czy satysfakcję z pracy. Osiągnięcie tego jest możliwe poprzez ustrukturyzowany, metodologiczny sposób postępowania we wszystkich procesach oraz gotowość pracowników i menedżerów do uczestniczenia w procesie ciągłego doskonalenia¹.

W kontekście powyższego podjęto badania, których zasadniczym celem ustanowiono rozpoznanie poziomu dojrzałości przedsiębiorstw w strategicznym zarządzaniu zasobami ludzkimi jako kluczowym zasobem implikującym doskonałość. Innymi słowy, chodzi

¹ Liczba pracowników zaangażowanych we wprowadzenie zmian oraz liczba przedsięwzięć realizowanych przez pracowników produkcyjnych jest oznaką dobrego zrozumienia kaizen.

o ocenę, czy wykorzystanie zasobów ludzkich w danym przedsiębiorstwie sprowadza się do stworzenia takich warunków i możliwości, ażeby potencjał tkwiący w pracownikach mógł być wyzwolony i właściwie wykorzystany w codziennym doskonaleniu organizacji poprzez małe, ale systematyczne zmiany. W nawiązaniu do tak nakreślonego celu jako działania niezbędne zarekomendowano:

- na płaszczyźnie teoretycznej – przy wykorzystaniu metody rekonstrukcji i interpretacji literatury przedmiotu – wytypowanie pytań opiniujących poziom dojrzałości przedsiębiorstw w strategicznym zarządzaniu zasobami ludzkimi;
- na płaszczyźnie projektowej – skompilowanie narzędzia badawczego w postaci arkusza oceny, będącego wypadkową eksploracji piśmiennictwa oraz dyskusji wśród celowo dobranych ekspertów²;
- na płaszczyźnie empirycznej – samoocenę producentów części, podzespołów i gotowych maszyn rolniczych.

Wydaje się, że złożoność problemów i małe, jak dotychczas, naukowe rozpoznanie uzasadniają traktowanie wymienionych kwestii jako przedmiotu badań. Dodatkowe potwierdzenie potrzeby podjęcia badań wynika również z następujących faktów:

- na rynku wydawniczym brak opracowań dotyczących oceny dojrzałości przedsiębiorstw w kontekście strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi z perspektywy ciągłego doskonalenia;
- w literaturze przedmiotu zazwyczaj są odniesienia do ogólnych sformułowań w tym zakresie; zauważa się niedostatek prac przedstawiających konkretne metody, które można przełożyć na praktykę zarządzania.

Zgodnie z intencją autorów praca ma pokazać szerszą perspektywę oceny w kontekście dojrzałej organizacji. Prezentowane wyniki badań nadały kierunek dalszym pracom autorów, które prezentowane będą w odrębnych publikacjach.

2. Fundamentalia kaizen

„Kaizen” jest podejściem, które w obecnych czasach często jest wdrażane w przedsiębiorstwach działających w różnych sektorach światowej gospodarki. Etymologia „kaizen” to połączenie dwóch japońskich słów: „kai” – zmiana i „zen” – na lepsze. Dosłownie tłumacząc, oznacza ciągle doskonalenie. W tym miejscu warto zwrócić uwagę na występowanie wyrazów bliskoznacznych, jak: „lean” czy „innovacja”. Często w literaturze oddziela się i różnicuje te podejścia, ale w rzeczywistości są one bliskoznaczne. Połączenie słów „kaizen”

² Dojrzałość jest sprawą wszystkich i zależy od poziomu realizacji dezyderatów odnoszących się do poszczególnych obszarów. W naukach o zarządzaniu i jakości dojrzałość jest możliwa do urzeczywistnienia tylko poprzez działania kompleksowe, integrujące wszystkie obszary składające się na efekt końcowy. Zasadne jest zatem pytanie: Jakie obszary w strategicznym zarządzaniu zasobami ludzkimi mogą wyrokować o poziomie dojrzałości przedsiębiorstw?

i „lean” to ciągle doskonalenie procesów przedsiębiorstwa po to, aby stawały się one szczuplejsze i zredukowały marnotrawstwo w miejscu, gdzie jest to uzasadnione. Granica pomiędzy „kaizen” a „innowacją” jest także stosunkowo cienka. „Kaizen” to niewielkie udoskonalenia stanu istniejącego, będące rezultatem ciągłych działań, natomiast „innowacja” to znaczące udoskonalenie istniejącego stanu, które przeważnie powstaje w rezultacie większej inwestycji czy nakładu [Niewiadomski, Pawlak, 2012, s. 114].

Kaizen to podejście, które polega na codziennym doskonaleniu całej organizacji, począwszy od najwyższego kierownictwa, poprzez menedżerów, na pracownikach skończywszy. Obejmuje małe, ale systematyczne zmiany [Tesler, Wiśniewska-Dobosz, 2007, s. 40]. Można powiedzieć, że kaizen jest fundamentem praktyk dobrego zarządzania oraz łącznikiem pomiędzy filozofią, systemami i narzędziami rozwiązywania problemów opracowanymi w Japonii w ciągu ostatnich trzydziestu lat. Koncepcja ta zakłada, że problemy firmy należy rozwiązywać poprzez stworzenie odpowiedniej kultury organizacyjnej. To właśnie kaizen umożliwia kierownictwu przyjęcie systematycznej i wspólnej strategii do radzenia sobie z wieloma problemami [Imai, 2007, s. 29–30].

Kaizen zakłada, że „doskonałość” powinna prowadzić do zwiększonej satysfakcji klienta. Podstawą strategii kaizen jest zatem kierownictwo, które musi poszukiwać różnych sposobów zwiększania zadowolenia klientów poprzez zaspokajanie ich wyrafinowanych potrzeb. Zasadnicze znaczenie ma zatem doskonalenie w takim zakresie, jak: jakość, koszty i harmonogram dostaw.

Filozofia i metodologia kaizen, która służy ciągłemu doskonaleniu metodą małych kroków, prowadzi szybko do pozytywnych efektów, gdyż bez większych inwestycji i w niedługim czasie można uzyskać zwiększoną efektywność [Rokita, 2017, s. 182]. Przede wszystkim skutkami procesu doskonalenia mogą być: wzrost efektywności pracowników oraz maszyn i urządzeń, optymalizacja przepływu materiałów, skrócenie czasów wytwarzania, minimalizacja zapasów, większe zadowolenie klientów i pracowników, a w konsekwencji poprawa kultury przedsiębiorstwa. Osiągnięcie tego jest możliwe poprzez ustrukturyzowany, metodologiczny sposób postępowania we wszystkich procesach oraz gotowość pracowników do uczestniczenia w procesie ciągłego doskonalenia. Podstawą sukcesu organizacji jest zatem ustalenie jednoznacznych celów firmy, jasnej koncepcji działania oraz konsekwentnego przełożenia tego w praktyce [Niewiadomski, 2016, s. 326]. Jednak, żeby to było możliwe, potrzebni są kompetentni menedżerowie, którzy te procesy rozwiną, a potem będą wspierać ich prowadzenie [Bryke, 2005, s. 92].

W związku z tym podejściem warto zaznaczyć, że kaizen stawia na ludzkie wysiłki, morale, komunikację, szkolenie, pracę zespołową, zaangażowanie i samodyscyplinę. Jest to podejście do usprawnień, które bazuje na zdrowym rozsądku i niskich kosztach.

W praktyce zarządzania kaizen oznacza, że każdy pracownik organizacji zaangażowany jest w proces doskonalenia. Podczas gdy większość zmian może być małych, największy wpływ mogą mieć działania, które są prowadzone przez kadrę kierowniczą jako projekty transformacyjne, lub prowadzone przez zespoły wielofunkcyjne. Dlatego potrzebny jest lider, który

będzie kierował wdrażaniem zmian. W większości japońskich firm działania kaizen trwają nieustannie, a kierownictwo powinno przeznaczać na nie przynajmniej 50% swojej uwagi. W tych firmach menedżerowie cały czas poszukują dróg doskonalenia wewnętrznych systemów i procedur, a ich zaangażowanie w kaizen dotyczy nawet takich relacji, jak przełożony i podwładny, marketing i relacje z dostawcami. Wszyscy pracownicy, czy to menedżerowie różnych szczebli, czy pracownicy liniowi są zaangażowani w kaizen [Imai, 2007, s. 30].

Kierownictwo pełni dwie główne funkcje: utrzymanie i usprawnienia. Utrzymanie oznacza zachowanie obecnych technologicznych, zarządczych i operacyjnych standardów, natomiast usprawnienia odnoszą się do działań związanych z doskonaleniem tych obecnych standardów. Przy pełnieniu funkcji związanych z utrzymaniem kierownictwo wykonuje przydzielone sobie zadania. Najpierw muszą zostać ustalone przepisy, zasady i procedury dla wszystkich głównych czynności, a następnie jest kontrola ich przestrzegania. Jeżeli pracownicy mają przestrzegać standardów, a tego nie robią, to kierownictwo powinno zwiększyć dyscyplinę. Jednak jeśli pracownicy nie są w stanie przestrzegać standardów, wtedy kierownictwo musi zapewnić szkolenie albo przejrzeć i poprawić zapisy w taki sposób, żeby dostosowanie się do nich było możliwe. W każdej firmie zadania pracowników określone są przez istniejące jednoznacznie albo domyślnie standardy, które są narzucane przez kierownictwo. Utrzymanie odwołuje się do zachowania tych standardów, np. poprzez szkolenia i dyscyplinę. Natomiast usprawnienia odnoszą się do doskonalenia tych standardów. Oznacza to, że są one nieustannie podwyższane, a gdy to już nastąpi, to zadaniem kierownictwa jest ich utrzymanie i pilnowanie, by były przestrzegane. Można powiedzieć, że ciągle usprawnienia są możliwe tylko wówczas, gdy ludzie pracują nad coraz wyższymi standardami. Dlatego też utrzymanie i usprawnienia to działania nierozłączne dla większości japońskich menedżerów [Imai, 2007, s. 37–38].

Im wyżej menedżer znajduje się na szczeblu hierarchii organizacyjnej, tym bardziej jest zaangażowany w usprawnienia. Na najniższym poziomie niewykwalifikowany robotnik obsługujący maszynę może cały czas stosować się do instrukcji. Jednak, gdy staje się coraz bardziej biegły, w tym co robi, zaczyna myśleć o usprawnieniach – doskonali sposób wykonywania pracy przez sugestie własne lub wypracowane w grupie.

Kaizen zorientowany na zarządzanie przyjmuje także formy zespołowe. Tworzone są zespoły kaizen, zespoły projektowe i zespoły zadaniowe. Grupy te różnią się od kół jakości tym, że składają się zarówno z menedżerów, jak i pracowników samodzielnych, oraz tym, że wykonywane w nich zadania są uważane za rutynową część pracy kierownictwa.

Funkcjonowanie firmy oceniane jest przez trzy zasadnicze parametry: jakość, koszt i czas realizacji. Odpowiedzialność za osiągnięcie tych celów należy do menedżera, który tak musi kierować zespołem pracowników, żeby polepszyć wyniki przedsiębiorstwa, czyli zwiększyć jakość, skrócić czas realizacji i zredukować koszty. Menedżer musi pamiętać, że kaizen jest realizowany poprzez zmianę metody pracy ludzi [Hamel, 2014, s. 13–19], a nie przez duże wydatki pieniężne [Imai, 2012, s. 37–38]. Poza tym wprowadzenie kaizen wymaga ducha wyzwania, ponieważ pracownicy zawsze wolą wykonywać swoją pracę w stary sposób. Gdy

każdy z pracowników firmy rozumie istotę doskonalenia procesów i sposobu pracy, czyli istotę eliminowania strat, wtedy dopiero można mówić o kulturze kaizen.

Ostatecznie to ludzie stanowią o sile danej organizacji – ich wiedza, umiejętności, zachowania, wartości, pomysły, zaangażowanie. Z tego powodu w kaizen zachęca się pracowników do podejmowania inicjatyw, doskonalenia umiejętności rozwiązywania problemów, co zwiększa ich świadomość w zakresie funkcjonowania organizacji oraz potrzebę ciągłego polepszania sposobów wykonywania pracy. W obszarze technologicznym dąży się w pierwszej kolejności do udoskonalania już stosowanych narzędzi i technik w realizacji procesów, a nie koncentruje się na wdrażaniu nowych [Szuster, 2011, s. 182–183]. Poza tym pracownicy muszą wiedzieć, że kaizen to nie tylko optymalizacja procesów, lecz także możliwość wypowiedzenia swojego zdania, poprawa warunków pracy, kreatywność czy współpraca. Kluczowym procesem więc jest zbudowanie kultury kaizen m.in. poprzez: szkolenia, komunikowanie i wizualizację oraz program motywacyjny [Tesler, Wiśniewska-Dobosz, 2007, s. 42].

3. Materiał i metoda

Celem badań było rozpoznanie deskryptów odzwierciedlających poziom dojrzałości przedsiębiorstw w ich strategicznym zarządzaniu zasobami ludzkimi. Badania, które odniesiono do modelu ciągłego doskonalenia, prowadzono z perspektywy przedsiębiorstw wytwórczych, działających w polskim sektorze maszyn rolniczych. Wykorzystując metodę rekonstrukcji i interpretacji literatury przedmiotu [Suzuki, 1993; Styhre, 2001; Miller, Wroblewski, Villa-fuerte, 2014; Bagiński, Bratek, 2012; Midor, Lenart, 2015; Sułkowski, Wolniak, 2013; Liker, Convis, 2012; Monden, Hamada, 1991; Balbinotti i in., 2012; Cheser, 1998; Ghicajanu, 2011; Lopez, Rodriguez, 2012; Malloch, 1997; Oki, 2012; Rof, 2011; Soltero, Waldrip, 2002; Mann, 2005; Wasilewski, 1997; Piasecka-Głuszak, 2015; Łazicki, 2011; Wierzbiński, 2004] sprotokowano katalog dezyderatów (etap 1.), który poddano dalszej weryfikacji (etap 2.) wśród celowo dobranych ekspertów (tabela 1).

Eksplozację piśmiennictwa oraz dyskusję wśród ekspertów nakierowano na skompilowanie narzędzia badawczego w postaci arkusza oceny. Badanie eksperckie zorientowano na predyspozycje intelektualne jednostki bez uwzględnienia całej grupy. Dlatego każdy uczestnik badania indywidualnie określał dezyderaty, które w jego opinii powinny być wykorzystywane w ocenie dojrzałości w strategicznym zarządzaniu zasobami ludzkimi z perspektywy ciągłego doskonalenia polskich producentów sektora maszyn rolniczych (brainstorming indywidualny).

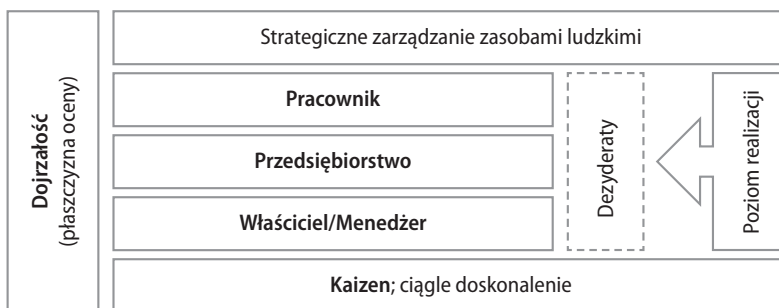
Tabela 1. Katalog ekspertów

Instytucja/Stanowisko	Liczba	Specjalizacja/Kwalifikacje	%
Właściciele i współwłaściciele przedsiębiorstw produkcyjnych sektora maszyn rolniczych	9	Organizacja i zarządzanie, nadzór właścicielski	45
Menedżerowie przedsiębiorstw produkcyjnych sektora maszyn rolniczych	4	Strategiczne zarządzanie przedsiębiorstwem	20
Prezes zarządu (sp. z o.o., sp. k.)	1	<ul style="list-style-type: none"> • Zarządzanie i kierowanie działalnością spółki • Nadzorowanie wykonywania decyzji właścicieli • Określanie kierunków działania • Kontrola i realizacja zadań, będących przedmiotem działalności spółki • Reprezentowanie spółki na zewnątrz oraz dokonywanie czynności prawnych w jej imieniu • Koordynacja działań związanych z opracowywaniem i wytyczaniem długo- i średniookresowej strategii 	5
Specjalista ds. zarządzania jakością, 15-letnie doświadczenie w sektorze maszynowym	1	Metody i techniki zarządzania jakością, planowanie jakości, zarządzanie projektami (Prince2), zatwierdzanie detali produkcyjnych (APQP/PPAP)	5
Ekspert ds. zarządzania zasobami ludzkim	1	<ul style="list-style-type: none"> • Doradztwo i wspieranie zarządu przy podejmowaniu decyzji biznesowych i personalnych • Współpraca z zarządem w zakresie zapewnienia adekwatnych zasobów ludzkich do potrzeb biznesowych i celów firmy • Budowanie planów sukcesji • Procesy kadrowo-płacowe • Komunikacja wewnętrzna firmy oraz komunikacja z rynkiem pracy (<i>Employer Branding</i>) • Zarządzanie sferą odpowiedzialności prawnej pracodawcy w tym: regulaminy, przepisy BHP 	5
Członek zarządu ds. zasobów ludzkich	1	<ul style="list-style-type: none"> • Opracowanie, realizowanie i uaktualnianie całościowej polityki zarządzania zasobami ludzkimi • Odpowiedzialność za budżet dedykowany na działania ZZL • Odpowiedzialność za proces oceny pracowników • Weryfikacja i rozwój polityki wynagrodzeń oraz systemów motywacyjnych • Nadzór i odpowiedzialność za procesy kadrowo-płacowe 	5
Koordynator Lean Management	1	<ul style="list-style-type: none"> • Wdrażanie i koordynacja projektów mających na celu podniesienie efektywności procesów produkcyjnych • Koordynacja i realizacja projektów oszczędnościowych i usprawnieniowych • Organizowanie i prowadzenie szkoleń 	5
Członek i ekspert BCC – prof. nadzw., dr hab. inż.	1	Zarządzanie strategiczne	5
Profesor doktor habilitowany, multi doktor honoris causa, WSB w Gdańsku	1	Modele biznesu i strategie zarządzania	5
			100

Źródło: opracowanie własne.

W 3. etapie badania grupa 18 ekspertów³ dokonała oceny, a następnie selekcji zgłoszonych wcześniej pomysłów. Dyskusja odbyła się w sześciuosobowych zespołach, w których uczestnicy przez sześć minut intensywnie spisywali na kartce wytypowane przez siebie pomysły. Po tym czasie każda z grup zaprezentowała swoje typy. Mające charakter fenomenologiczny (oparty na doświadczeniach) badania eksperckie (metoda 66) umożliwiły rozpoznanie opinii, odczuć i skojarzeń, które wywołane były w analizowanym przypadku szeregiem czynników odnoszących się do problemu strategicznego zarządzania zasobami ludzkim. Na podstawie rozmów eksperckich ustalone zostały wytyczne do badań ilościowych⁴. Eksperti dostarczyli interesujących informacji na temat języka, którym opisywane są przez „branżystów” zjawiska będące przedmiotem zainteresowania. W odczuciu autorów pozwoliło to uniknąć błędów na poziomie konstruowania pytań i dostosować język do potencjalnych badanych. Badania te w znacznym stopniu ułatwiły badaczom zbliżenie do naturalnego świata badanych, zrozumienie ich postaw, języka, co w znacznym stopniu pomogło właściwie przeprowadzić badania ilościowe przy zapewnieniu pełnego zrozumienia badanych zjawisk wśród potencjalnych respondentów. Zaproponowana koncepcja ankiety obejmuje trzydzieści jeden pytań zamkniętych, nawiązujących do trzech przestrzeni (dziedzin) dojrzałości w strategicznym zarządzaniu zasobami ludzkimi (rysunek 1).

Rysunek 1. Przedmiot oceny



Źródło: opracowanie własne.

Badania zasadnicze (etap 4. – samoocena) przeprowadzono na próbie 47 przedsiębiorstw, reprezentujących sektor maszyn rolniczych. Opracowanie nawiązuje do przedsiębiorstw

³ Na tym etapie z badań zostali wyłączeni: profesor doktor habilitowany, doktor honoris causa, multi, WSB w Gdańsku – Bogdan Nogalski oraz członek i ekspert BCC – prof. nadzw., dr hab. inż. Przemysław Niewiadomski. Pozostali eksperci reprezentowali przedsiębiorstwa: mikro – 3 osoby (16,67%), małe – 5 osób (27,77%), średnie – 7 osób (38,89%) oraz duże – 3 osoby (16,67%); 66,67% ekspertów legitymowało się wykształceniem wyższym, 22,22% – średnim, 11,11% – zawodowym; 3 osoby (16,67%) miały powyżej 60 lat, wiek 5 osób (27,78%) kształtował się w przedziale 51–60 lat, 6 osób (33,33%) – 41–50 lat, 3 osoby (16,67%) miały 31–40 lat, jedna (5,56%) osoba miała 30 lat lub mniej. W niniejszym opracowaniu każdorazowo przestrzegano zasad poprawnego podawania wyników obliczeń, w tym również stosowania odpowiednich zaokrągleń; zaokrąglone wyniki podano z dokładnością do dwóch miejsc po przecinku.

⁴ Przeprowadzone badania pomogły wygenerować obszary kolejnego badania, sformułować problemy oraz specyficzne zagadnienia.

produkcyjnych związanych z sektorem maszyn rolniczych, gdyż przede wszystkim takie instytucje były obiektami dotychczasowych badań autorów. Ponadto zawodowo jeden z autorów związany jest z przedsiębiorstwem wytwórczym tego sektora. Podmioty do badań dobrano w sposób celowy na podstawie kryterium tzw. dojrzałości „menedżersko-właścicielskiej”, postrzeganej przez pryzmat 10 – sformułowanych przez autorów – wyznaczników. Do badań zakwalifikowano przedsiębiorstwa, w których menedżer/właściciel:

- ma bezpośredni nadzór nad realizacją kluczowych celów strategicznych firmy;
- uczestniczy w kreowaniu strategii rozwoju oraz strategii inwestycyjnej;
- stale uzupełnia własną wiedzę, poszukując możliwości doskonalenia organizacji;
- pozytywnie podchodzi do nowych doświadczeń i zmian, traktując je jako okazję do doskonalenia;
- chętnie komunikuje się i dzieli wiedzą z innymi pracownikami;
- ma bezpośredni udział w strategicznym zarządzaniu zasobami ludzkimi;
- czynnie uczestniczy w zarządzaniu strukturą organizacyjną firmy;
- posiada wysokie kompetencje, szczególnie zdolności interpersonalne i wysoką kulturę osobistą;
- jest niezależny w prezentowanych przez siebie osądach i wydawanych opiniach;
- posiada profesjonalny warsztat metodyczny do gromadzenia, przetwarzania i przekazywania wiedzy swoim współpracownikom⁵.

Respondentami byli właściciele (46,81%) oraz menedżerowie (53,19%) reprezentujący: mikro (3 osoby, 6,38%), małe (11 osób, 23,40%), średnie (28 osób, 59,57%) oraz duże (5 osób, 10,64%) przedsiębiorstwa produkcyjne, działające w sektorze maszyn rolniczych⁶, w tym 4,26% stanowili ankietowani w przedziale wiekowym do 30 lat włącznie, 27,66% – w przedziale 31–40 lat, 46,81% w przedziale 41–50 lat, 17,02% w przedziale 51–60 lat oraz 4,26% w przedziale wiekowym powyżej 60 lat. Biorąc pod uwagę wyłącznie grupę właścicieli 31,82% miało powyżej 50 lat, wiek 50% kształtował się w przedziale 41–50 lat, natomiast 18,18% właścicieli miało 40 lat lub poniżej. W przypadku menedżerów 12% badanych miało powyżej 50 lat, wiek 44% kształtował się w przedziale 41–50 lat, 36% menedżerów miało pomiędzy 31 a 40 lat, natomiast 8% miało 30 lat lub poniżej. Szczegółowe charakterystyki zobrazowano w tabeli 2.

Wśród badanych przeważała grupa ludzi posiadających średnie oraz wyższe wykształcenie (95,74%), z czego 68,18% właścicieli legitymowało się wykształceniem wyższym, 22,73% – średnim, 9,09% – zawodowym. W przypadku menedżerów 72% badanych legitymowało się wykształceniem wyższym, natomiast 28% średnim. Szczegółowe charakterystyki zobrazowano w tabeli 3.

⁵ Badanie dojrzałości „menedżersko-właścicielskiej” przeprowadzono na próbie 50 przedsiębiorstw. Przyjęto pięciostopniową skalę oceny, gdzie 1 oznaczało bardzo niską dojrzałość w obrębie określonego dezyderatu, natomiast 5 – bardzo wysoką. Do badań zakwalifikowano wyłącznie firmy o dobrym i bardzo dobrym poziomie dojrzałości. Menedżerowie trzech przedsiębiorstw ocenili swoją dojrzałość jako dostateczną, co wpłynęło na brak ich kwalifikacji do dalszego etapu badań.

⁶ W badaniu wzięli udział wytwórcy części, podzespołów i gotowych maszyn rolniczych.

Tabela 2. Charakterystyka badanej zbiorowości ze względu na wiek (N = 47)

Wiek	Właściciele		Menedżerowie		Ogółem	
	46,81%		53,19%		100%	
	Liczba osób [N]	%	Liczba osób [N]	%	Liczba osób [N]	%
do 30 lat	0	–	2	8,00	2	4,26
od 31 do 40 lat	4	18,18	9	36,00	13	27,66
od 41 do 50 lat	11	50,00	11	44,00	22	46,81
od 51 do 60 lat	5	22,73	3	12,00	8	17,02
powyżej 60	2	9,09	0	0	2	4,26
Ogółem	N = 22	100,00	N = 25	100,00	N = 47	100,00

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

Tabela 3. Charakterystyka badanej zbiorowości ze względu na wykształcenie (N = 47)

Wykształcenie	Właściciele		Menedżerowie		Ogółem	
	55,36%		44,64%		100%	
	Liczba osób [N]	%	Liczba osób [N]	%	Liczba osób [N]	%
Zawodowe	2	9,09	0	0	2	4,26
Średnie	5	22,73	7	28,00	12	25,53
Wyższe	15	68,18	18	72,00	33	70,21
Ogółem	N = 22	100,00	N = 25	100,00	N = 47	100,00

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

W dalszej części pracy podjęto próbę interpretacji wyników oraz głębszej analizy opartej na deklaracjach respondentów. Analiza przebiegała zgodnie z wcześniej założonymi etapami. Pierwszym z nich było odpowiednie przygotowanie uzyskanych danych pierwotnych oraz ich właściwe uporządkowanie. Taki sposób obróbki danych pozwolił na posegregowanie materiału, zestawienie zasad, metod i narzędzi zarządzania jakością w odpowiednie grupy. Kolejnym krokiem był opisanie uzyskanych danych oraz dokonanie ich interpretacji. W celu przeprowadzenia oceny przyjęto pięciostopniową skalę, opisującą poziom dojrzałości strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi (SZ_{ZL}) z perspektywy ciągłego doskonalenia (tabela 4). Przystępując do badań, ustalono, na ile pozycje wchodzące w skład danego obszaru są do siebie podobne, czy badają to samo zjawisko, ten sam konstrukt teoretyczny.

Autorzy świadomi są faktu, że co do zasady, na skalach porządkowych nie powinno liczyć się średniej wartości danej cechy. Niemniej jednak w metodologii badań wykorzystuje się ją w kwestionariuszach ankiet i dzięki niej uzyskać można odpowiedź dotyczącą stopnia akceptacji jakiegoś zjawiska czy poglądu. Dlatego zasadne i wskazane jest wykorzystanie w niniejszych badaniach.

Tabela 4. Poziom realizacji – skala oceny dojrzałości strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi

Poziom	Akronim	Deskrypcja
5	Bardzo wysoka dojrzałość w obszarze SZ _{ZL}	Bardzo wysoki poziom znajomości i wykorzystania metod, zasad i narzędzi strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi
4	Stosunkowo wysoka dojrzałość w obszarze SZ _{ZL}	Zasada, metoda lub narzędzie strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi znane i wykorzystywane; istnieją jednak znaczne możliwości w zakresie poprawy poszczególnych dezyderatów
3	Dostateczna dojrzałość w obszarze SZ _{ZL}	Zasada, metoda lub narzędzie strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi – jakkolwiek znane i implementowane – to bardzo sporadycznie
2	Niska dojrzałość w obszarze SZ _{ZL}	Zasada, metoda lub narzędzie strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi stosowane bardzo rzadko, raczej przypadkowo
1	Bardzo niska dojrzałość w obszarze SZ _{ZL}	Zasada, metoda lub narzędzie strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi praktycznie niewykorzystywane

Źródło: opracowanie własne.

4. Wyniki badań własnych

W samoocenie dojrzałości w strategicznym zarządzaniu zasobami ludzkimi, jako metodę badania, wykorzystano kwestionariusz do samodzielnego wypełniania. Autorzy zdają sobie sprawę, że zastosowanie metody samooceny może budzić pewne wątpliwości w kwestii prawdziwości wyników badań, jednakże, zachowując właściwe warunki badania, można przyjąć, że w zasadzie respondenci nie mają potrzeby zafałszowywania rzeczywistości. Umiejętności samooceny słabych i mocnych stron są kluczowymi kompetencjami współczesnego menedżera [Drucker, 2000, s. 172]. Fakt ten postanowiono wykorzystać w niniejszej pracy. Dlatego poddana badaniom kadra menedżerska jest „wyselekcjonowaną elitą zawodową”, która z racji wykonywanego zawodu (codzienne kontakty z otoczeniem i związane z tym sprzężenia zwrotne) ma wiele okazji do zbierania informacji na temat stanowiący przedmiot badania. W kontekście powyższego za najbardziej racjonalne badanie – rozwiązujące problem oceny dojrzałości – uznano samoocenę.

Koncepcja ciągłego doskonalenia procesów biznesowych zyskała niezwykłą popularność. Obecnie żaden menedżer nie wyobraża sobie rozwoju firmy bez ciągłego doskonalenia procesów. Znajomość i skuteczne stosowanie modelu kaizen jest przejawem wysokiej kultury technologicznej. Jego implementację należy wiązać z określonym poziomem dojrzałości w strategicznym zarządzaniu zasobami ludzkimi, u podstaw której leży świadomość kadry zarządzającej o zasadności stosowania i konieczności wkomponowania w praktykę określonych dezyderatów.

Problem stanowiący przedmiot badania jest postrzegany jako pewien zbiór cech. Niektóre z nich należy wybrać, ponieważ one właśnie mają znaczenie dla strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi. Cechy te są traktowane jako kryteria oceny. W kontekście oceny

poziomu dojrzałości w zakresie „dojrzałości pracowniczej” wyróżniono 10 charakterystyk. Konieczne jest tutaj zwrócenie uwagi, że poddane badaniu przedsiębiorstwa z premedytacją, w wysokim stopniu przestrzegają realizacji wskazanych zmiennych jako stałego elementu doskonalenia praktyki zarządzania (tabela 5).

Tabela 5. „Dojrzałość pracownicza” w strategicznym zarządzaniu zasobami ludzkimi (N = 47)

Lp.	W przedsiębiorstwie pracownicy	Poziom realizacji (% wskazań)					Śr.
		1	2	3	4	5	
1	Są zaangażowani w realizację celów firmy	–	2,0	6,0	17,0	22,0	4,26
		–	4,3	12,8	36,2	46,8	
2	Rozumieją rynkowe warunki funkcjonowania firmy	–	3,0	7,0	13,0	24,0	4,23
		–	6,4	14,9	27,7	51,1	
3	Stale podnoszą własną wiedzę, poszukując możliwości rozwoju	–	1,0	2,0	17,0	27,0	4,49
		–	2,1	4,3	36,2	57,4	
4	Pozytywnie podchodzą do nowych doświadczeń i zmian, traktując je jako okazję do podnoszenia kompetencji	1,0	–	3,0	18,0	25,0	4,40
		2,1	–	6,4	38,3	53,2	
5	Chętnie komunikują się z innymi pracownikami	–	1,0	5,0	13,0	28,0	4,45
		–	2,1	10,6	27,7	59,6	
6	Chętnie podejmują się działań nowatorskich	–	1,0	5,0	15,0	26,0	4,40
		–	2,1	10,6	31,9	55,3	
7	Wdrażają własne pomysły usprawniające pracę, nie bojąc się ryzyka porażki	–	1,0	4,0	16,0	26,0	4,43
		–	2,1	8,5	34,0	55,3	
8	Otwarcie dzielą się pomysłami, spostrzeżeniami i wiedzą	1,0	2,0	8,0	15,0	21,0	4,13
		2,1	4,3	17,0	31,9	44,7	
9	Do podejmowania decyzji aktywnie poszukują wewnętrznych i zewnętrznych źródeł informacji	1,0	1,0	4,0	16,0	25,0	4,34
		2,1	2,1	8,5	34,0	53,2	
10	Rozumieją wpływ własnej pracy na wyniki działania i organizacji	–	1,0	6,0	14,0	26,0	4,38
		–	2,1	12,8	29,8	55,3	

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

Gwałtowny rozwój sektora maszyn rolniczych, w tym także dotyczący metod, zasad i narzędzi zarządzania zasobami ludzkimi, jaki dokonał się w ostatnich latach, spowodował zwrócenie uwagi na pracownika jako podmiot wszelkich oddziaływań. Jakość, produktywność, a także wszelkie inne cechy pożądane w organizacji, tworzone są przez ludzi. Jakikolwiek wizje, projekty czy przedsięwzięcia nie mogą być zrealizowane bez odpowiedniego zaangażowanego personelu. W badanych przedsiębiorstwach funkcjonują wszystkie elementy ważne dla budowania kultury organizacji zorientowanej na angażowanie się ludzi w ciągłe doskonalenie i podnoszenie efektywności procesów, w których uczestniczą (średnia ocena 4,26; 46,8% wskazań dla oceny 5 punktów). Proces globalizacji i postępujące oddziaływanie nowej gospodarki na otaczającą nas rzeczywistość (Przemysł 4.0) spowodowały załamanie się

dotychczasowych paradygmatów funkcjonowania przedsiębiorstw. Współczesne realia gospodarcze wywołują konieczność zmiany myślenia i strategii zarządzania przedsiębiorstwami jako podstawowymi elementami podmiotowej triady każdej gospodarki. Stąd w czasach przełomu, w erze globalizacji i nowej gospodarki od pracowników przedsiębiorstw oczekuje się przede wszystkim znajomości rynkowych warunków funkcjonowania firmy (średnia ocena 4,23; 51,1% wskazań dla oceny 5 punktów). Ujęcie to podkreśla dynamiczną i wielowymiarową naturę rozwoju zasobów ludzkich. W podejściu tym zakłada się, że to pracownik jest odpowiedzialny za utrzymanie odpowiedniego poziomu własnych kompetencji zawodowych. W poddanych badaniu przedsiębiorstwach rozwój pracowników jest zorientowany na wykształcenie wyróżniających kompetencji niezbędnych do realizacji misji organizacji. Odnosząc się do warunku nieimitowalności – rozwój pracowników jest procesem ciągłym, gwarantując tym samym niemożność imitacji przez konkurencję ze względu na wykształcone przez ciągłość procesu zależności, dwuznaczność przyczynową i społeczną kompleksowość (średnia ocena 4,49; 57,4% wskazań dla oceny 5 punktów).

Korzystanie z własnego doświadczenia i obserwacji doświadczeń innych oraz wykorzystanie tego w praktyce prowadzi do osiągnięcia trwałej przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw na rynku (średnia ocena 4,40; 53,2% wskazań dla oceny 5 punktów). Ważnym elementem badanych przedsiębiorstw jest zaufanie do kompetencji zatrudnionych osób, przy założeniu przykładowo chęci współpracy, wnoszenia nowych rozwiązań, innowacji, twórczego podchodzenia do rozwiązywania problemów i komunikacji (średnia ocena 4,45; 59,6% wskazań dla oceny 5 punktów). Uczenie staje się zatem permanentne i występuje na poziomie przedsiębiorstwa, z wielokrotnością wiedzy poprzez synergii w organizacyjnym uczeniu zespołów tworzących firmę. Nastawienie na pracę zespołową, na podstawie wiedzy wszystkich pracowników, również wspólna koordynacja zadań zwiększają potencjał wiedzy w tych przedsiębiorstwach oraz obdarzają je inteligencją. Szczególną uwagę zwraca się na wykorzystanie potencjału tkwiącego w pracownikach, tworzenie warunków do dzielenia się wiedzą. Zdolności twórcze pracowników zwiększają ich osobistą motywację, co prowadzi do poprawy efektywności działania przedsiębiorstwa; chętnie podejmują się działań nowatorskich (średnia ocena 4,40; 55,3% wskazań dla oceny 5 punktów). Wywiera to wpływ na realizację celów zbieżnych dla ogółu pracowników, którymi są: uzyskanie przewagi konkurencyjnej w otoczeniu firmy i wzrost jej innowacyjności. Wdrażają własne pomysły usprawniające pracę, nie bojąc się ryzyka porażki (średnia ocena 4,43; 55,3% wskazań dla oceny 5 punktów).

Kultura organizacyjna współczesnych przedsiębiorstw sprzyja niekiedy akumulowaniu wiedzy na poziomie indywidualnym zamiast dzielenia się nią (średnia ocena 4,13; 44,7% wskazań dla oceny 5 punktów). Wiedza jest zatomizowana w głowach poszczególnych pracowników. Brak jest natomiast „wiedzy kolektywnej”. Pojawiającą się niechęć pracowników do dzielenia się posiadaną przez siebie wiedzą, pomysłami czy doświadczeniem można tłumaczyć obawą przed obniżeniem statusu w organizacji i staniem się „zastępowalnym”. Efektywne zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwach wymaga zatem podjęcia trudu zmiany mentalności pracowników. Przede wszystkim pracownicy muszą odczuwać chęć pozyskiwania nowej

wiedzy; podejmowania decyzji, aktywnie poszukiwać wewnętrznych i zewnętrznych źródeł informacji (średnia ocena 4,34; 53,2% wskazań dla oceny 5 punktów).

Profesjonalizm, twórczość, innowacyjność, samodzielność uczestników organizacji, chęć współpracy między nimi i uczenia się, dbałość o satysfakcję klientów to wartości, które potwierdzają, że pracownicy rozumieją wpływ własnej pracy na wyniki firmy (średnia ocena 4,38; 55,3% wskazań dla oceny 5 punktów). Ważne jest jednak, aby te deklarowane wartości były realizowane nie tylko przez menedżerów, lecz także przez wszystkich uczestników organizacji.

Tabela 6. „Dojrzałość firmy” w strategicznym zarządzaniu zasobami ludzkimi

Lp.	W przedsiębiorstwie	Poziom realizacji (% wskazań)					Śr.
		1	2	3	4	5	
1	Gromadzi się i wykorzystuje wiedzę i doświadczenia własne oraz konkurencji	–	1,0	2,0	19,0	25,0	4,45
		–	2,1	4,3	40,4	53,2	
2	Bardzo istotny jest rozwój pracowników	–	–	1,0	17,0	29,0	4,60
		–	–	2,1	36,2	61,7	
3	System motywacyjny i system ocen są powiązane z rozwojem pracownika	–	2,0	4,0	15,0	26,0	4,38
		–	4,3	8,5	31,9	55,3	
4	Szczególnie ceni się pracę zespołową	–	–	1,0	18,0	28,0	4,57
		–	–	2,1	38,3	59,6	
5	Każdy może być inicjatorem zmian	–	1,0	3,0	16,0	27,0	4,47
		–	2,1	6,4	34,0	57,4	
6	W celu rozwiązania problemów wykorzystuje się spotkania z kadrą wyższych szczebli	–	1,0	2,0	18,0	26,0	4,47
		–	2,1	4,3	38,3	55,3	
7	Nagradza się za podejmowanie inicjatyw, dzielenie się wiedzą i pomysłami oraz innowacyjność	1,0	1,0	4,0	20,0	21,0	4,26
		2,1	2,1	8,5	42,6	44,7	
8	System szkoleń jest elastyczny i dostosowany do jednostki	1,0	2,0	5,0	17,0	22,0	4,21
		2,1	4,3	10,6	36,2	46,8	
9	Wykorzystujemy wiedzę naszych dostawców, odbiorców, partnerów biznesowych itp.	–	–	2,0	13,0	32,0	4,64
		–	–	4,3	27,7	68,1	
10	Szkoli się w zakresie budowania wiary w siebie i własne możliwości	1,0	2,0	5,0	18,0	21,0	4,19
		2,1	4,3	10,6	38,3	44,7	
11	Bada się satysfakcję pracowników	–	2,0	3,0	17,0	25,0	4,38
		–	4,3	6,4	36,2	53,2	
12	Bada się zadowolenie klientów	–	1,0	2,0	15,0	29,0	4,53
		–	2,1	4,3	31,9	61,7	
13	Jest duży wskaźnik utrzymania klientów	–	–	1,0	13,0	33,0	4,68
		–	–	2,1	27,7	70,2	
14	Stwarza się warunki do wykorzystania wiedzy i umiejętności zdobytych podczas szkoleń	–	1,0	1,0	16,0	29,0	4,55
		–	2,1	2,1	34,0	61,7	

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

W kontekście oceny poziomu dojrzałości w zakresie „dojrzałości firmy” wyróżniono 14 charakterystyk (tabela 6).

Aby przedsiębiorstwo było konkurencyjne, musi mieć odpowiednią wiedzę, ale również musi umieć ją odpowiednio wykorzystać. Kluczowe jest zatem generowanie wiedzy, które następuje w wyniku połączenia wiedzy z otoczenia zewnętrznego, a jej rozwijanie dotyczy wiedzy już posiadanej przez pracowników i organizację. Wskazuje się tutaj na zdolność przedsiębiorstw do przechowywania spostrzeżeń i doświadczeń, które już się nabyło, aby można było do nich wrócić w przyszłości [Probst, Raub, Romhardt, 2002, s. 228]. Dzięki temu możliwy jest proces uczenia się organizacji, a zgromadzona wiedza i doświadczenia mogą stanowić unikatowy zasób organizacji (średnia ocena 4,45; 53,2% wskazań dla oceny 5 punktów). Poddani badaniu przedsiębiorcy świadomi są faktu, że każdy pracownik powinien rozwijać swoją wiedzę, kreatywnie myśleć i dążyć do jej upowszechniania wśród innych zatrudnionych w organizacji (średnia ocena 4,60; 61,7% wskazań dla oceny 5 punktów). Na skutek właściwego motywowania postawa pracowników wobec zadań jest zawsze na wysokim i pozytywnym poziomie. Wynika to z jednej strony z posiadanych umiejętności pracownika, z drugiej zaś z chęci przedsiębiorstwa do inwestowania w jego rozwój. System motywacyjny i system ocen są powiązane z rozwojem pracownika. Warunkiem skutecznego wykorzystania systemu ocen do motywowania pracowników jest – w przypadku badanych przedsiębiorstw – powiązanie go z systemem wynagradzania, przy czym wynagradzanie za rozwój kompetencji wymaga elastycznych rozwiązań, bardziej zorientowanych na osiągnięcia i rozwój indywidualny pracowników (średnia ocena 4,38; 55,3% wskazań dla oceny 5 punktów).

Dzięki budowaniu organizacji wysokiego zaangażowania, pomaganiu w ewoluowaniu organizacji i jej produktów w wysoce konkurencyjnym środowisku poprzez właściwe wykorzystanie talentów, idei oraz energii pracowników na wszystkich szczeblach, codziennością w dzisiejszych organizacjach są zespoły pracownicze. Pracując na podstawie koncepcji kaizen, nie tylko szybciej podejmują decyzje i prowadzą do usprawnień, lecz także odpowiedzialne są za innowacje, własne obszary pracy oraz cele organizacji, co znacznie poprawia efekty pracy, zwłaszcza wydajność [Müller, 2000, s. 205]. Zespoły pracownicze są postrzegane w badanych przedsiębiorstwach jako sposób na problemy nękające współczesne organizacje, stąd pewnie tak duży rozwój metod i technik pracy zespołowej (średnia ocena 4,57; 59,6% wskazań dla oceny 5 punktów). Zauważa się zaangażowanie coraz większej liczby pracowników gotowych pracować dla wspólnego dobra firmy. Pracowników, którzy będą stale motywować innych do inicjowania zmian (średnia ocena 4,47; 57,4% wskazań dla oceny 5 punktów). Pracownik będzie zaangażowany wówczas, gdy będzie znał cele organizacji i zadania, które są mu stawiane. Dlatego tak ważna – w przypadku badanych przedsiębiorstw – jest komunikacja i budowanie pozytywnych relacji pomiędzy kadrą menedżerską a pozostałymi pracownikami (średnia ocena 4,47; 55,3% wskazań dla oceny 5 punktów). Taki styl przywództwa najwyraźniej zachęca pracowników do generowania nowatorskich pomysłów i wymyślania nowych sposobów działania, zgłaszania się do dodatkowych zadań oraz chętnego wspierania organizacji poza zakresem oficjalnych obowiązków; pracownicy generują nowatorskie

pomysły i mają przekonanie, że będą one docenione (średnia ocena 4,26; 44,7% wskazań dla oceny 5 punktów). Coraz więcej mówi się o organizacji opartej na wiedzy, gdzie realizacja procesu szkoleniowego stanowi jedną z najistotniejszych funkcji nowoczesnego przedsiębiorstwa. Jednym z czynników sprzyjających podnoszeniu efektywności tych działań jest wybór odpowiedniej formy i techniki szkoleniowej. Dokonując wyboru metody szkolenia, badane przedsiębiorstwa stwarzają możliwość aktywności, która będzie stymulowała i ułatwiała uczenie się, umożliwiała transfer nabytej wiedzy i umiejętności z miejsca szkolenia do praktyki; system szkoleń jest elastyczny i dostosowany do jednostki (średnia ocena 4,21; 46,8% wskazań dla oceny 5 punktów).

Potencjał innowacyjny każdej firmy jest z natury ograniczony. Pracownicy organizacji po pewnym czasie „ulegają stagnacji” i albo zapominają o swoich pomysłach usprawnień, albo tracą wiarę w ich realizację. W takiej sytuacji tylko sygnały z zewnątrz są w stanie skłonić firmę do zmian. Partner, który obserwuje firmę z innej perspektywy, ma często wiedzę pozwalającą dostrzec szanse poprawy efektywności działania i pole do innowacji. Badane przedsiębiorstwa są przykładem otwartej sieci, łączącej przedsiębiorstwa stojące przed różnymi wyzwaniami technologicznymi z innymi firmami i instytucjami, które mogą wypracować rozwiązania (średnia ocena 4,64; 68,1% wskazań dla oceny 5 punktów).

W systemie wartości pracownika nie ma nic ważniejszego – bardziej decydującego o jego rozwoju i motywacjach – niż szacunek, którym darzy on samego siebie. Niska samoocena towarzyszy wielu pracownikom i ma niewiele wspólnego z tym, co widać na zewnątrz. Dlatego tak istotne jest podejmowane przez badane przedsiębiorstwa wsparcie w zakresie budowania wiary w siebie i własne możliwości (średnia ocena 4,19; 44,7% wskazań dla oceny 5 punktów). W potrzebie wsparcia w procesach ciągłego doskonalenia organizacji stosuje się badania satysfakcji pracowników (średnia ocena 4,38; 53,2% wskazań dla oceny 5 punktów). Jak wynika z obserwacji, badania satysfakcji pracowników stosuje się jako formę rozpoznania potrzeb i oczekiwań zatrudnionych osób przed wprowadzaniem ważnych dla organizacji zmian, np. reorganizacji, zmian w systemie motywowania płacowego i pozafinansowego. Firma ma okazję do pozyskania informacji o stopniu akceptacji przez pracowników nowych procedur i systemów. Pozyskane informacje stanowią podstawę do podejmowania decyzji o zmianach w systemach zarządzania.

Klient jest w dzisiejszych czasach aktywem firmy, dlatego powinno się w niego inwestować, podobnie jak inwestuje się w inne obszary działania firmy. W myśl powyższego działają badane przedsiębiorstwa, czego przejawem jest systematycznie prowadzony monitoring poziomu satysfakcji klienta i wartości jej składowych (średnia ocena 4,53; 61,7% wskazań dla oceny 5 punktów). Dzięki temu firma dostosowuje się do zmiennych oczekiwań i warunków, może liczyć na lojalność klientów, co zapewnia jej silną pozycję na rynku i przekłada się na wzrost jej wartości (średnia ocena 4,68; 70,2% wskazań dla oceny 5 punktów).

Kompetentna i wykwalifikowana kadra stanowi nową jakość w szeroko rozumianym kapitale ludzkim. Nie tylko przesądza o większym potencjale rozwojowym przedsiębiorstwa, lecz także stanowi podwaliny pod zupełnie inny kierunek jego ewolucji. Pogłębianie wiedzy

i poszerzanie zdolności zatrudnionych przyczynia się do osiągnięcia przez ich indywidualnych sukcesów, ale przede wszystkim przez organizację jako całość. Rolą przedsiębiorstw jest zatem stwarzanie swoim pracownikom warunków do wykorzystania wiedzy i umiejętności zdobytych podczas szkoleń (średnia ocena 4,55; 61,% wskazań dla oceny 5 punktów).

W kontekście oceny poziomu dojrzałości w zakresie „dojrzałości menedżerskiej” wyróżniono 7 charakterystyk (tabela 7). Autorzy zdają sobie sprawę, że zastosowanie metody samooceny może budzić pewne wątpliwości w kwestii prawdziwości wyników badań. Jednakże, zachowując właściwe warunki badania, można przyjąć, że w zasadzie respondenci nie mają potrzeby ich zafałszowania. Ponadto badania dotyczą grupy respondentów, która posiada potencjał intelektualny i wynikającą z tego umiejętność samooceny swoich kompetencji.

Tabela 7. „Dojrzałość menedżerska” w strategicznym zarządzaniu zasobami ludzkimi

Lp.	Właściciel (menedżer) firmy	Poziom realizacji (% wskazań)					Śr.
		1	2	3	4	5	
1	Komunikuje wizję i cele firmy	–	1,0	1,0	17,0	28,0	4,53
		–	2,1	2,1	36,2	59,6	
2	Inspiruje i stymuluje do rozwoju	–	1,0	2,0	17,0	27,0	4,49
		–	2,1	4,3	36,2	57,4	
3	Deleguje zadania i pozostawia dużo miejsca na inicjatywę własną	–	1,0	3,0	15,0	28,0	4,49
		–	2,1	6,4	31,9	59,6	
4	Docenia rolę ludzi i rozwoju ich kompetencji jako kluczowych zasobów firmy	–	1,0	2,0	19,0	25,0	4,45
		–	2,1	4,3	40,4	53,2	
5	Postrzega przepływ wiedzy oraz zdolność organizacji do uczenia się jako źródło przewagi konkurencyjnej	–	2,0	4,0	15,0	26,0	4,38
		–	4,3	8,5	31,9	55,3	
6	Dba o rozwój i pomaga w rozwoju kompetencji	–	1,0	3,0	19,0	24,0	4,40
		–	2,1	6,4	40,4	51,1	
7	Słucha pracowników	–	1,0	3,0	16,0	27,0	4,47
		–	2,1	6,4	34,0	57,4	

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

Wiedza stała się filarem organizacji, jej unikalnym kapitałem. Podobnie zresztą jak kapitał ludzki, coraz mocniej doceniany przez biznes. Dlatego też kluczowa rola informacji odnosi się nie tylko do otoczenia rynkowego, lecz także wewnętrznych struktur organizacyjnych (a więc: przepływu informacji wewnątrz firmy). Praktyka wskazuje, że niejednokrotnie sprawny przepływ informacji w firmie staje się źródłem przewag; sprawia, że rośnie zaangażowanie pracowników i efektywność całej firmy. Niewiedza w postaci choćby braku świadomości, czym kieruje się firma (jakie ma cele, jak zdefiniowana jest jej misja), bezpośrednio może rzutować na motywacje i zachowania pracowników. Trudno zaś sobie wyobrazić sprawnie działający organizm (jakim jest firma), jeśli pracownicy liniowi (lub, co gorsze, ich przełożeni) nie wiedzą, jaka jest misja firmy, czym są jej strategiczne cele, jakie wyznacza

zarząd. Oznacza to, że współczesna, dojrzała organizacja oparta jest na dialogu (przepływ informacji ma charakter dwukierunkowy), gdzie sprawny menedżer komunikuje wizję i cele firmy (średnia ocena 4,53; 59,6% wskazań dla oceny 5 punktów).

W toku prowadzonych badań ustalono, że menedżerowie nie tylko mają wizję przyszłości i siłę do tego, by ją realizować, ale przede wszystkim potrafią inspirować innych do osiągnięcia wspólnych celów (średnia ocena 4,49; 57,4% wskazań dla oceny 5 punktów). Większość badanych menedżerów deklaruje umiejętność integrowania ludzi wokół celów i zadań oraz stymulowania ich zaangażowania; wyzwalają w ten sposób inicjatywę, energię i potencjał pracowników do odpowiedzialności i samodzielnego podejmowania się zadań, zgodnych z ich wizją (średnia ocena 4,49; 59,6% wskazań dla oceny 5 punktów). Docenia się rolę ludzi i rozwoju ich kompetencji jako kluczowych zasobów firmy, postrzega przepływ wiedzy oraz zdolność organizacji do uczenia się. Większość badanych menedżerów dba o rozwój i pomaga w rozwoju kompetencji. Współczesny menedżer jest wrażliwy na to, co ma do powiedzenia pracownik, pomaga mu radzić sobie z trudnymi emocjami, a w końcu zauważa i wdraża pomysły pracowników, motywując ich do lepszej pracy oraz wzmacniając ich poczucie wartości.

Lista, która została poddana weryfikacji oczywiście nie wyczerpuje zagadnienia, ale, zdaniem autorów, określa najistotniejsze desygnaty dojrzałości menedżerskiej. Można ją potraktować jako pewnego rodzaju punkt wyjścia do oceniania potencjału i stanu obecnego w wiedzy, umiejętnościach i postawach menedżera, będących jednym z filarów oceny dojrzałości przedsiębiorstw w strategicznym zarządzaniu zasobami ludzkimi.

5. Podsumowanie

Współczesne wyzwania dla nauk o zarządzaniu i jakości, oscylujące wokół zmniejszania produkcji i zatrudnienia, zarządzania różnorodnością, zarządzania zmianą, rozwoju nowoczesnych technik informacyjnych, globalizacji, etyki i odpowiedzialności społecznej, sprawiły, że wśród obszarów zainteresowania w teorii zarządzania na szczególną uwagę zasługuje troska o **doskonałość** [Ejdys, 2011, s. 94], na którą składają się trzy założenia [Blikle, 2012, s. 23].

Założenie 1. Aby praca nad jakością produktu końcowego – a więc tego produktu, który trafia do klienta – była skuteczna, nie może ograniczać się do pracy nad jakością jedynie tego produktu. Musi ona obejmować wszystko, co wytwórca robi i jak robi, a więc również surowce, półprodukty, narzędzia, procesy, organizację pracy, warunki pracy, a także zasoby wiedzy i umiejętności, jakimi dysponują pracownicy firmy. Ten tzw. łańcuch jakości powinien rozciągać się również na dostawców i kooperantów.

Założenie 2. W proces utrzymania i doskonalenia jakości powinni być włączeni wszyscy pracownicy danej firmy, a nie jedynie „specjaliści od zapewnienia jakości”. Każdy musi dbać osobiście o jakość swojej pracy, bo bez jego zaangażowania i udziału nie da się wiele osiągnąć.

Założenie 3. Praca nad jakością nigdy nie ustaje. Nie ma takiego momentu, w którym można uznać, że jakość w firmie nie wymaga dalszego doskonalenia. Doskonalenie jakości

powinno być procesem ciągłym, prowadzonym równolegle do pracy wytwórczej i organizacyjnej przez cały okres życia firmy.

Dążenie do doskonałości w naukach o zarządzaniu i jakości, ze względu na jej kompleksowy charakter, przybliży przedsiębiorstwo do tzw. **organizacji dojrzałej**. Współczesne dojrzałe przedsiębiorstwa to organizacje elastyczne, szczupłe, odpowiadające na potrzeby i zmiany wymagane przez rynek. Dojrzałe przedsiębiorstwa mierzą, przewidują, monitorują potrzeby i wymagania swoich interesariuszy oraz obserwują dokonania innych przedsiębiorstw.

Z kontekstu powyższych badań wyłania się konkretny ciąg zależności przyczynowo-skutkowych, istotny dla rozwoju przedsiębiorstwa produkcyjnego. Jego rozwój wymaga permanentnego zaangażowania wszystkich pracowników i maksymalnej mobilizacji będących w jego dyspozycji zasobów.

Badania opisane w artykule zmierzały do rozpoznania faktycznego poziomu dojrzałości. Przyjęta metodyka badań umożliwiła autorom rozpoznanie ilościowego i jakościowego stanu wybranych przedsiębiorstw, działających na polskim rynku maszyn rolniczych. Zebrany materiał badawczy umożliwił sformułowanie wniosków o charakterze ogólnym i poznawczym. W pracy zaproponowano procedurę i narzędzie umożliwiające identyfikację dojrzałości w strategicznym zarządzaniu zasobami ludzkimi, co, jak sądzą autorzy, przyczyni się do fragmentarycznego wypełnienia braku wiedzy w tym zakresie.

Przedstawiona w artykule metoda oceny dojrzałości jest częścią kompleksowego podejścia do samooceny rozwoju przedsiębiorstw i wyjaśnienia mechanizmów zarządzania nimi. Służy do wskazywania mocnych i słabych stron oraz do identyfikowania obszarów wymagających doskonalenia. Poddane badaniu przedsiębiorstwa deklarują wysoki poziom dojrzałości w poszczególnych obszarach ZZL, co, zdaniem autorów, świadczy o ich transformacji zgodnie z koncepcją kaizen.

Wraz ze zmieniającym się biznesem, zmienia się rola menedżera, która staje się trudniejsza niż kiedykolwiek wcześniej. Wymogi, które stawia się kadrze zarządzającej, nie są łatwe do spełnienia, dlatego rozwój kompetencji kierowniczych i osobistych to fundament, na którym każde przedsiębiorstwo powinno budować swoją dojrzałość, co stanowi przesłankę do prowadzenia dalszych badań w tym zakresie. Wyniki badań będą publikowane w kolejnych opracowaniach zespołu autorskiego pod kierownictwem prof. Bogdana Nogalskiego.

Bibliografia

1. Bagiński J., Bratek T. [2012], *Kaizen: System produkcyjny Toyoty, metodyka Poka-Yoke oraz 5S*, w: *Jakość w zrównoważonym rozwoju przedsiębiorstwa*, red. J. Bagiński, Centralny Ośrodek Badawczo-Rozwojowy Przemysłu Poligraficznego, Warszawa.
2. Balbinotti G., Gontijo L., Varasquin A., Vieira L. [2012], *Ergonomics and Kaizen as Strategies for Competitiveness: A Theoretical and Practical in an Automotive Industry*, „Work”, vol. 41.
3. Blikle A.J. [2017], *Doktryna jakości. Rzecz o turkusowej samoorganizacji*, Helion, Warszawa.

4. Bryke M. [2005], *Stopnie wtajemniczenia w Kaizen – wzrost poziomu kompetencji menedżera poprzez praktykę*, „Zarządzanie Jakością”, nr 2.
5. Cheser R.N. [1998], *The Effect of Japanese Kaizen on Employee Motivation in U.S. Manufacturing*, „International Journal of Organizational Analysis (1993–2002)”, vol. 6, no. 3.
6. Drucker P. [2000], *Zarządzanie w XXI w.*, Muza, Warszawa 2000.
7. Ejdyś J. [2011], *Model doskonalenia znormalizowanych systemów zarządzania oparty na wiedzy*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Białostockiej, Białystok.
8. Ghicajanu M. [2011], *Romanian Companies Dilemmas – Business Reengineering or Kaizen*, „Annals of the University of Petrosani Economics”, vol. 11, no. 1.
9. Hamel M.R. [2014], *Warsztaty kaizen. Praktyczny poradnik, jak prowadzić skuteczne warsztaty doskonalenia procesów*, Wydawnictwo Lean Enterprise Institute Polska, Wrocław.
10. Imai M. [2007], *Kaizen Klucz do konkurencyjnego sukcesu Japonii*, MT Biznes, Warszawa.
11. Imai M. [2012], *Gemba Kaizen. Zdroworozsądkowe podejście do strategii ciągłego rozwoju*, PROFES, Warszawa.
12. Liker J.K., Convis G.L. [2012], *Droga Toyoty do Lean Leadership*, MT Biznes, Warszawa.
13. Lopez L.F., Rodriguez M.A. [2012], *Kaizen and Ergonomics: The Perfect Marriage*, „Work”, vol. 41.
14. Łazicki A. [2011], *Kaizen techniki zarządzania w przedsiębiorstwie*, Wiedza i Praktyka, Warszawa.
15. Malloch H. [1997], *Strategic and HRM Aspects of Kaizen: A Case Study*, „New Technology, Work & Employment”, vol. 12, no. 2.
16. Mann D. [2005], *Creating a Lean Culture Tools to Sustain Lean Conversion*, Productivity Press, New York.
17. Midor K, Lenart M. [2015], *Wdrożenie systemu Kaizen w firmie branży motoryzacyjnej – studium przypadku*, „Jakość i Bezpieczeństwo”, nr 3(12).
18. Miller J., Wroblewski M., Villafuerte J. [2014], *Kultura Kaizen. Budowanie i utrzymywanie kultury ciągłego doskonalenia*, MT Biznes, Warszawa.
19. Monden Y., Hamada K. [1991], *Target Costing and Kaizen Costing in Japanese Automobile Companies*, „Journal of Management Accounting Research”, Fall.
20. Müller U.R. [2000], *Zmiana warty w zarządzaniu. „Dramat i szansa”*, Placet, Warszawa.
21. Niewiadomski P. [2016], *Determinanty elastyczności funkcjonowania przedsiębiorstwa produkcyjnego sektora maszyn rolniczych*, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań.
22. Niewiadomski P., Pawlak N. [2012], *Menedżer Kaizen – model kompetencji lidera*, w: *Człowiek w organizacji. Teoria i praktyka*, red. P. Wachowiak, Oficyna Wydawnicza SGH w Warszawie, Warszawa.
23. Nogalski B., Szpitter A. [2014], *Koncepcja sustainability jako determinanta rozwoju przedsiębiorstwa*, w: *Dla przyszłości*, red. I. Hejduk, A. Herman, Difin, Warszawa.
24. Oki K. [2012], *A Japanese Factory in Thailand: Seeking Acceptance of Kaizen Activities*, „Annals of Business Administrative Science”, vol. 11.
25. Piasecka-Głuszak A. [2015], *Główne przesłanki i bariery utrudniające wdrażanie kaizen w przedsiębiorstwach na polskim rynku*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, nr 406.

26. Probst G., Raub S., Romhardt K. [2002], *Zarządzanie wiedzą w organizacji*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
27. Rof L.M. [2011], *Kaizen Costing Method and Its Role in the Management of an Entity*, „Young Economists Journal / Revista Tinerilor Economisti”, vol. 9, no. 16.
28. Rokita S. [2017], *Filozofia kaizen i kaizen costing jako narzędzia wspierające zarządzanie w JST*, „Studia Ekonomiczne”, nr 333.
29. Soltero C., Waldrip G. [2002], *Using Kaizen to Reduce Waste and Prevent Pollution*, „Environmental Quality Management”, vol. 11, no. 3.
30. Styhre A. [2001], *Kaizen, Ethics and Care of the Operations: Management after Empowerment*, „Journal of Management Studies”, vol. 38, no. 6.
31. Sułkowski M., Wolniak R. [2013], *Przegląd stosowanych metod oceny skuteczności i efektywności organizacji zorientowanych na ciągłe doskonalenie*, „Organizacja i Zarządzanie”, nr 67.
32. Suzuki H. [1993], *Practical Kaizen for Productivity Facilitators*, Japan Productivity Center, Tokyo.
33. Szuster M. [2011], *Kaizen w firmach produkcyjnych*, w: *Kultura kaizen. Rozważania nad wartościami ciągłego doskonalenia*, red. G. Wróbel, Wydawnictwo WSiLiZ, Rzeszów.
34. Tesler D., Wiśniewska-Dobosz M. [2007], *Kompetencje menedżera Kaizen. Zmianianiu firm na lepsze przychodzi z pomocą filozofia Wschodu*, „Logistyka a Jakość”, nr 3.
35. Urbanowska-Sojkin E. [2010], *Informacyjne wspomaganie wyborów strategicznych przedsiębiorstw w warunkach niepewności – antycypacja kryzysów*, „Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów”, nr 98.
36. Urbanowska-Sojkin E. [2015], *Wybory strategiczne w warunkach niepewności*, „Marketing i Rynek”, nr 9.
37. Urbanowska-Sojkin E. [2017a], *System informacyjny w wyborach strategicznych przedsiębiorstw*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa”, 12(814).
38. Urbanowska-Sojkin E. [2017b], *Aspekty teoretyczne ścieżki zależności w wyborach strategicznych*, „Handel Wewnętrzny”, 3(368), t. 2.
39. Urbanowska-Sojkin E. [2017c], *Wybory strategiczne w przedsiębiorstwach z perspektywy teorii strukturacji*, „Studia Oeconomica Posnaniensia”, vol. 5, no. 9.
40. Wasilewski L. [1997], *Kaizen. Tajemnica sukcesu Japonii*, ZETOM, Warszawa.
41. Wierziński M. [2004], *Rachunek kosztów ciągłego doskonalenia*, w: *Rachunek kosztów w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, red. E. Nowak, R. Piechota, M. Wierziński, PWE, Warszawa.

Maturity Self-assessment in Human Resource Strategic Management: Looking through the Lenses of a Continuous Improvement Model

Summary

Human resource strategic management is viewed as a uniform and coherent method used to manage the most valuable asset of any organization, i.e., people. Adequate deployment of human resources in enterprises boils down to the creating of an environment conducive to the unleashing of their full potential and using it properly. Against this background, we launched studies to identify the maturity of enterprises in strategic management of human resources as the key criterion that produces “quality” for a company. In other words, the goal was to find out if an enterprise can create conditions to unleash the potential of its human resources and to use it properly through subsequent everyday improvements, which are small but systematic. With regard to this goal, we recommended necessary steps to identify questions about the degree of maturity of enterprises in human resource strategic management to develop a research tool, which at a later stage was used to conduct self-assessment through interviews with manufacturers of spare parts, components, and agricultural machinery.

Keywords: maturity of an enterprise, human resource strategic management, continuous, improvement, kaizen, agricultural machinery industry
