

**Mariusz Giemza**

Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

## **PROCES SZKOLENIA PERSONELU W DOSKONALENIU SYSTEMU ZARZĄDZANIA JAKOŚCIĄ**

### **1. Wstęp**

Wprowadzenie systemu zarządzania jakością powoduje wiele pozytywnych dla organizacji zmian w jej funkcjonowaniu, jak m.in. wzrost zaangażowania pracowników w wykonywanie obowiązków, ich stały rozwój zawodowy, podnoszenie kwalifikacji przez udział w szkoleniach, co ma wpływ na osiągnięcie wysokiej jakości produktów i w konsekwencji dobrych wyników ekonomicznych. Wprowadzanie nowych procesów technologicznych, nowych idei działania stanowi o postępie zachodzącym w organizacjach, ale to właściwie przeszkoleni pracownicy podołają obowiązkowi związanym z tymi działaniami. Organizacje wymagają stosowania odpowiednich metod szkoleń adekwatnych do zmian zachodzących w zakresie potrzeb związanych z podnoszeniem kwalifikacji zawodowych pracowników.

### **2. Szkolenie personelu według wymagań normy PN-EN ISO 9001:2001**

W normie PN-EN ISO 9001:2001 zamieszczono wymagania (pkt 6.2.2) świadczące o tym, że zasoby ludzkie winny być zasobem szczególnie istotnym każdej organizacji. Ich spełnienie jest początkiem do stosowania w organizacjach zarządzania zasobami ludzkimi [2].

Zarządzanie zasobami ludzkimi (ZZL) można zdefiniować jako proces zapewnienia organizacji w określonym miejscu i czasie niezbędnych zasobów ludzkich w wymiarze ilościowym i jakościowym oraz stwarzania warunków do efektywnego ich zastosowania w procesie pracy, zgodnie z nadrzędnym jej celem [4, s. 21].

Znacznym ułatwieniem w prowadzeniu szkoleń są wytyczne zawarte w normie PN-ISO 10015:2004. Wytyczne te są potrzebne organizacjom i ich personelowi podczas realizacji wszelkich rodzajów kształcenia i szkoleń. Proces szkolenia winien składać się z 4 etapów obejmujących [2, s. 13]:

– określenie potrzeb dotyczących szkolenia,

- projektowanie i planowanie szkolenia,
- zapewnienie realizacji szkolenia,
- ocenę wyników szkolenia.

1. Organizacja powinna określać potrzebne kompetencje personelu wykonującego czynności mające wpływ na jakość wyrobu. Kompetencja może być definiowana jako [1, s. 241]:

- potencjał, który przyczynia się do osiągnięcia określonych wyników,
- wymiar behawioralny mający wpływ na efekty pracy,
- dowolna cecha indywidualna, którą można mierzyć po to, aby wyraźnie rozróżniać działania skuteczne od działania nieskutecznego,
- zdolności i możliwości niezbędne do dobrego wykonania pracy,
- wszystkie związane z pracą cechy osobowości, umiejętności i wartości,
- działania, zachowania i wyniki, jakimi dana osoba winna się wykazać.

Ponadto pojęcie kompetencji ma dwa konteksty znaczeniowe. Po pierwsze odnosi się do osób, do ich wymiarów zachowania, które leżą u podstaw kompetentnego działania. Po drugie pojęcie to związane jest z pracą i odnosi się do dziedzin pracy, w których dana osoba jest kompetentna.

Z punktu widzenia wymagań systemu zarządzania jakością, wdrażania wymagań normy ISO 9001:2000 istotna jest kompetencja jako pojęcie dotyczące osób. Ustalanie posiadanych kompetencji nie powinno się odbywać tylko i wyłącznie, jak się często sugeruje, podczas rozmowy rekrutacyjnej. Analiza kompetencji winna się odbywać w sposób ciągły, w trakcie trwania stosunku pracy lub innej zależności z pracodawcą.

Określanie potrzebnych kompetencji personelu wymaga dokładnej analizy miejsca pracy, poszczególnych czynności, operacji i procesów, ustalenia tzw. wymiaru zachowań pracowników. Zostały w tym celu ustanowione odpowiednie narzędzia badawcze, które muszą być stosowane w każdej perspektywnie ukierunkowanej organizacji. Samo określenie kompetencji będzie wynikać ze specyfiki firmy. Inne bowiem będą kompetencje w firmie usługowej, inne w wielkoprzemysłowej organizacji.

2. Organizacja powinna zapewniać szkolenia lub podjąć inne działania zaspokajające te potrzeby. W wymaganiach normy PN-EN ISO 9001:2001 wskazano, że szkolenie tak ściśle związane z doskonaleniem kompetencji musi być planowane i organizowane w odniesieniu do warunków specyficznych panujących w określonej organizacji, komórce organizacyjnej i na stanowisku pracy. Równie ważne będą szkolenia wzmacniające kompetencje ogólne, jak też szkolenia specjalistyczne, np. doskonalące umiejętności obsługi klienta, umiejętności samooceny, pracy grupowej lub dostrzegania przyczyn złej jakości.

3. Organizacja powinna oceniać skuteczność podjętych działań. Ocena skuteczności podejmowanych szkoleń będzie zależała od najwyższego kierownictwa, pełno-

mocnika, kierowników niższych szczebli zarządzania, a także od wszystkich pozostałych pracowników. Jeżeli w sposób perspektywiczny organizacje podchodzą do zagadnień szeroko pojmowanej jakości, to ocena skuteczności działań podejmowanych w stosunku do zasobów ludzkich musi obejmować wszystkie czynności i etapy zarządzania zasobami ludzkimi, a takie postępowanie powoduje dokonanie oceny:

- procesu rekrutacji i doboru zawodowego,
- procesu adaptacji i wstępnych szkoleń,
- metod ocen pracowniczych,
- metod doskonalenia jakości stosunków międzyludzkich,
- metod profesjonalnego zwalniania.

W początkowym okresie ocenę skuteczności podejmowanych działań można ograniczyć do wprowadzenia metod ocen pracowniczych oraz ocen skuteczności szkolenia. Dobrze opracowany kwestionariusz badań dostarcza kierownictwu informacji na temat skuteczności procesu rekrutacji i doboru, adaptacji, jakości stosunków międzyludzkich, relacji interpersonalnych czy szkoleń pracowniczych.

4. Organizacja powinna zapewniać, aby pracownicy byli świadomi stosowności i znaczenia swoich działań oraz tego, jak przyczyniają się do osiągnięcia celów dotyczących jakości. Wszyscy pracownicy powinni znać politykę jakości swojej organizacji. Cele i założenia tej polityki muszą być zrozumiałe dla wszystkich zatrudnionych. Ważny jest również sposób komunikacji polityki. Polityka jakości jest bardzo często dokumentem tworzonym przez grupę przełożonych w uzgodnieniu z zewnętrznym konsultantem na potrzeby audytu certyfikującego. Czasami treści zawarte w polityce, misji i wizji organizacji są zrozumiałe tylko dla części pracowników. Pracownicy powinni być świadomi tego, jak przyczyniają się do osiągnięcia celów dotyczących jakości. Aby dobrze wypełnić wytyczne normy, organizacje winny stosować:

- wspólną ocenę wyników działania,
- system informacji opierający się na sprzężeniach zwrotnych (*feedback*).

5. Organizacja powinna prowadzić odpowiednie zapisy dotyczące wykształcenia, szkolenia, umiejętności i doświadczenia. Typowy kwestionariusz osobowy każdego pracownika powinien zawierać dane o wykształceniu, dotychczasowych działaniach doszkalających i doskonaleniu. Każda organizacja, w której funkcjonuje certyfikowany system zarządzania jakością ISO 9001, lub wdrażająca system musi wprowadzić zapisy dotyczące szkolenia. Zapisy związane z przebytymi obowiązkowymi szkoleniami są dokonywane w każdym przedsiębiorstwie.

Ustalenie niezbędnych umiejętności w odniesieniu do sylwetki zawodowej pracownika, organizacji i stanowiska pracy jest domeną służb pracowniczych. Każda organizacja może mieć listę wymaganych umiejętności, która będzie elastyczna i dostosowana do jej specyfiki. Innym zagadnieniem są doświadczenia pracowników. W tym przypadku rubryka „inne miejsca pracy” przekazuje niewiele informacji o rze-

czywistych, często ukrytych doświadczeniach. Dlatego też istotna jest treść rozmowy rekrutacyjnej, na podstawie której przyszedł pracodawca jest w stanie określić rzeczywiste doświadczenia pracowników. Doświadczenia nabywane w organizacji powinny być również rejestrowane.

Wymagania zamieszczone w normie PN-EN ISO 9001:2001 są dobrymi podstawami do doskonalenia SZJ i w dłuższej perspektywie – do wprowadzenia zasad TQM, szczególnie w sferze zarządzania ludźmi.

### 3. Analiza wyników danych ankietowych

#### 3.1. Charakterystyka respondentów

Zagadnienie prowadzenia szkoleń w polskich organizacjach stało się celem badań ankietowych. Ankietę rozesłano w sierpniu 2008 r. do losowo wybranych 253 organizacji, spośród których 44 odesłały ankietę z danymi dotyczącymi szkoleń prowadzonych w swoich organizacjach. Odpowiedzi były udzielane przez pełnomocników systemów zarządzania jakością. Charakterystykę organizacji, które wzięły udział w badaniach, zamieszczono w tab. 1-7.

Spośród badanych dominującą grupę stanowiły organizacje, w których system zarządzania jakością funkcjonuje od 4 lat (8 organizacji) i 5 lat (10 organizacji). Podział organizacji uwzględniający czas funkcjonowania systemu zarządzania jakością zamieszczono w tab. 1.

Tabela 1. Podział organizacji według lat funkcjonowania SZJ

Liczba lat	Liczba organizacji	Udział procentowy	Liczba lat	Liczba organizacji	Udział procentowy
Brak danych	1	2,27	9	2	4,55
3	2	4,55	10	4	9,09
4	8	18,18	11	1	2,27
5	10	22,73	12	1	2,27
6	3	6,82	13	1	2,27
7	7	15,91	14	1	2,27
8	3	6,82	razem	44	100,00

Źródło: badania własne.

Polskie Centrum Badań i Certyfikacji SA jest dominującą organizacją certyfikującą SZJ ankietowanych. Wśród badanych organizacji, które odpowiedziały na ankietę, stanowiła ona 25% wskazań. Wykaz pozostałych organizacji, które certyfikują SZJ ankietowanych, zamieszczono w tab. 2.

Tabela 2. Wykaz organizacji certyfikujących SZJ ankietowanych

Organizacja	Liczba	Udział procentowy	Organizacja	Liczba	Udział procentowy
Brak danych	1	2,27	DQS	2	4,55
PCBC SA	11	25,00	ZETOM	2	4,55
TUV NORD	7	15,91	PIHZ	1	2,27
PRS	4	9,09	KEMA	1	2,27
BV	3	6,82	TUV TURINGEN	1	2,27
UDT CERT	3	6,82	LLOYD	1	2,27
LRQA	3	6,82	TUV RHEINLAND	1	2,27
ZSZJ	3	6,82	razem	44	100,00

Źródło: opracowanie własne.

Wśród ankietowanych dominowały organizacje zatrudniające od 50 do 249 pracowników. Ta grupa stanowiła 45,46% ankietowanych. Charakterystykę respondentów uwzględniającą to kryterium podziału zamieszczono w tab. 3.

Tabela 3. Podział organizacji według liczby pracowników

Liczba pracowników	Liczba organizacji	Udział procentowy
10-49	9	20,45
50-249	20	45,46
250-499	4	9,09
Powyżej 500	11	25,00
Razem	44	100,00

Źródło: opracowanie własne.

Wielkość przychodu była także kryterium różnicującym ankietowanych. Zmieniała się w granicach od 3 mln zł aż do 65 mld zł.

Ankietowani byli zróżnicowani w zależności od udziału w przychodzie z działalności produkcyjnej i usługowej. Symbol 0/100 oznacza, iż jest to organizacja o charakterze usługowym, symbol 50/50 oznacza, iż jest to organizacja produkcyjno-usługowa, natomiast 100/0 oznacza organizację produkcyjną. Dane dotyczące proporcji między produkcją a usługami ankietowanych zawarto w tab. 4.

Tabela 4. Charakterystyka organizacji według przychodu produkcyjnej/usługowej

Udział w przychodzie z działalności produkcyjnej/usługowej	Liczba organizacji	Udział procentowy
1	2	3
0/100	12	27,27
5/95	1	2,27
10/90	1	2,27

1	2	3
50/50	8	18,18
70/30	1	2,27
75/25	1	2,27
90/10	6	13,64
95/5	4	9,09
100/0	10	22,74
Razem	44	100,00

Źródło: opracowanie własne.

Status prawny ankietowanych był zróżnicowany, ale wśród badanych dominowały spółki z o.o. Stanowiły one 47,73% ankietowanych. Podział badanych według tego kryterium zamieszczono w tab. 5.

Tabela 5. Podział ankietowanych według statusu prawnego

Status prawny	Liczba organizacji	Udział procentowy
Jednoosobowy właściciel	2	4,55
Spółka jawna	2	4,55
Spółka komandytowa	1	2,27
Spółka z o.o.	21	47,73
Spółka SA	9	20,45
Spółdzielnia	3	6,82
Inny	6	13,63
Razem	44	100,00

Źródło: opracowanie własne.

W badanych organizacjach działają, według ankietowanych, inne systemy jakości. Charakterystykę organizacji uwzględniającą funkcjonowanie innych systemów jakości zamieszczono w tab. 6.

Tabela 6. Podział ankietowanych według funkcjonowania innych systemów

System	Liczba organizacji	System	Liczba organizacji
Brak danych	17	HACCP	9
ISO 14001	13	GHP/GMP	3
PN-N 18001	5	ISO 17025	1
ISO 19001	5	inne	8
ISO 27001	1		

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 7. Podział ankietowanych według branży EKD

Branża EKD	Liczba organizacji	Udział procentowy	Branża EKD	Liczba organizacji	Udział procentowy
Brak danych	1	2,27	35	1	2,27
14	2	4,55	36	1	2,27
15	3	6,82	39	1	2,27
24	2	4,55	40	2	4,55
25	3	6,82	45	3	6,82
26	1	2,27	51	1	2,27
27	1	2,27	63	2	4,55
28	4	9,08	75	1	2,27
29	7	15,9	85	2	4,55
31	2	4,55	91	2	4,55
33	2	4,55	razem	44	100,00

Źródło: opracowanie własne.

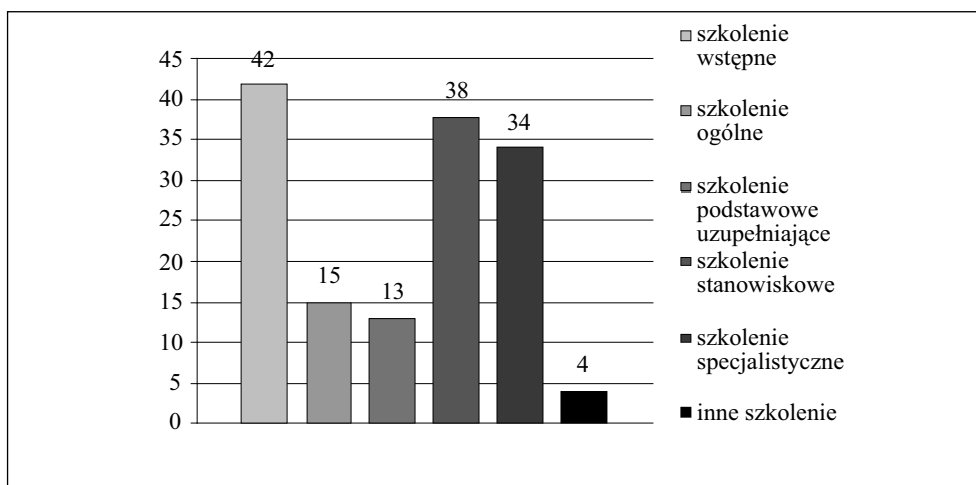
Ankietowane organizacje funkcjonują w wielu branżach według Europejskiej Klasyfikacji Działalności (EKD). Dominują organizacje deklarujące branżę EKD 29 – organizacje produkcyjne. Podział ankietowanych według EKD zamieszczono w tab. 7.

### 3.2. Analiza danych ankietowych

Ankietowani deklarowali prowadzenie szkoleń dla personelu w swoich organizacjach. 36 organizacji (81,82% populacji) ze wszystkich badanych firm deklarowało regularne prowadzenie szkoleń dla swojego personelu. Pozostała część ankietowanych deklarowała sporadyczne prowadzenie szkoleń. 40 (90,91%) spośród badanych organizacji prowadzi szkolenia na podstawie wcześniej ustalonego planu szkoleń. Pozostała część badanych nie prowadzi planu szkoleń.

W organizacjach przeprowadzane są szkolenia wstępne, szkolenia ogólne, szkolenie uzupełniające, szkolenia stanowiskowe, szkolenia specjalistyczne oraz inne. Rodzaj przeprowadzanych szkoleń przedstawiono na rys. 1.

Szkolenia przeprowadzane są według ankietowanych przez różne strony. Szkolenie wstępne jest przeprowadzane przez wyznaczonego pracownika (21 wskazań) lub przez bezpośredniego przełożonego (25 wskazań). Natomiast szkolenie specjalistyczne jest zlecane wyspecjalizowanym organizacjom zewnętrznym (27 wskazań). Dane dotyczące stron przeprowadzających określony rodzaj szkolenia zamieszczono w tab. 8.



Rys. 1. Rodzaj szkoleń prowadzonych w organizacjach

Źródło: badania własne.

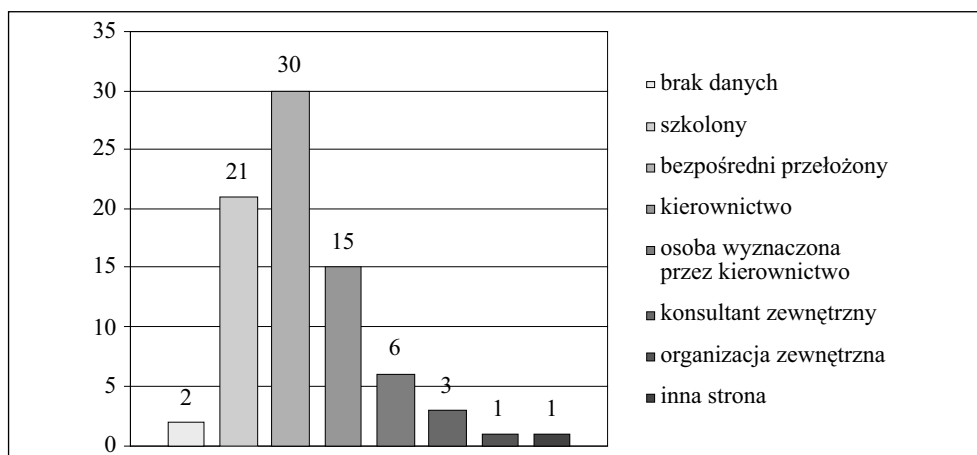
Tabela 8. Charakterystyka stron przeprowadzających szkolenia w organizacjach

Wyszczególnienie	Wyznaczony pracownik	Bezpośredni przełożony	Pełnomocnik ds. systemu	Inny członek najwyższego kierownictwa	Konsultant zewnętrzny	Wyspecjalizowana organizacja zewnętrzna
Szkolenie wstępne	21	25	12	4	–	–
Szkolenie podstawowe ogólne	9	10	4	1	2	3
Szkolenie podstawowe uzupełniające	5	10	5	2	3	3
Szkolenie stanowiskowe	8	33	3	1	1	–
Szkolenie specjalistyczne	6	5	7	–	11	27

Źródło: badania własne.

Działalność szkoleniowa powinna zostać zweryfikowana. Wśród badanych efektywność szkoleń najczęściej oceniali bezpośredni przełożeni szkolenych – 30 wskazań, następnie sami szkoleni – 21 wskazań, oraz kierownictwo – 15 organizacji wskazało tę opcję (rys. 2).

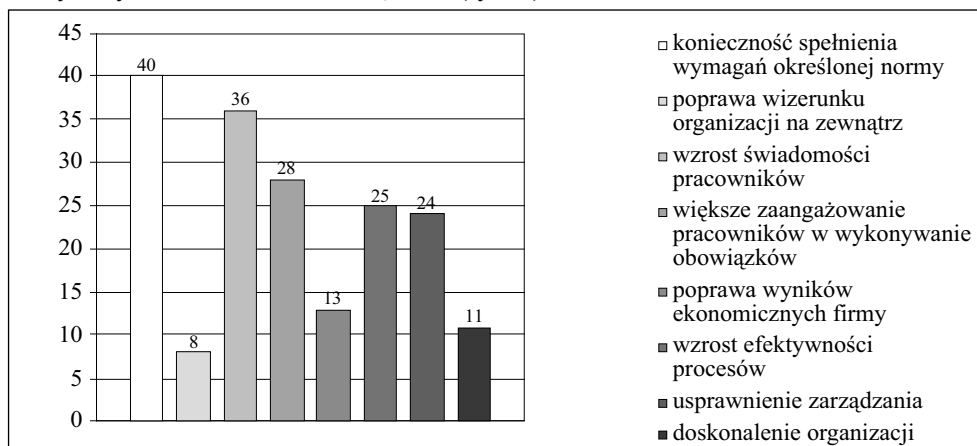




Rys. 2. Strona oceniająca efektywność szkoleń w organizacji

Źródło: badania własne.

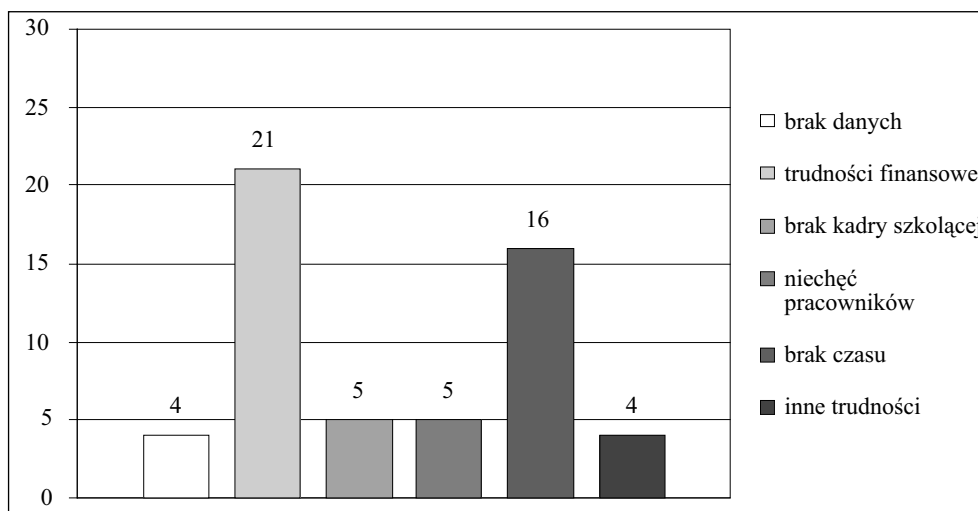
Prowadzenie szkoleń w organizacjach jest konsekwencją wielu czynników. Wśród ankietowanych prowadzenie szkoleń jest zdeterminowane koniecznością spełnienia wymagań określonych norm – 40 wskazań, następnie podniesieniem świadomości pracowników – 36 wskazań – czy wzrostem zaangażowania pracowników w wykonywaniu swoich obowiązków (rys. 3).



Rys. 3. Czynniki determinujące prowadzenie szkoleń w organizacjach

Źródło: badania własne.

Wśród badanych 19 organizacji deklarowało korzystanie z własnej kadry szkolącej, taka sama liczba organizacji wykorzystuje do szkolenia organizacje zewnętrzne. Natomiast 6 firm określiło, iż korzysta z obu możliwości w zależności od potrzeb.



Rys. 4. Trudności pojawiające się przy prowadzeniu szkoleń w organizacjach

Źródło: badania własne.

Spośród trudności, na jakie ankietowani wskazywali, związanych z prowadzeniem szkoleń najczęściej występowały trudności finansowe oraz trudności związane z brakiem czasu (rys. 4).

#### 4. Podsumowanie

Prowadzenie szkoleń jest nieodzowne w organizacjach funkcjonujących w warunkach konkurencji. W organizacjach winni być zatrudnieni pracownicy o wysokich kwalifikacjach. Zatrudnianie takiej kadry wymaga przyjęcia nie tylko krótko-, ale także długookresowej polityki kształcenia personelu. Za całokształt procesu kształcenia odpowiedzialne jest najwyższe kierownictwo, ale świadomość kształcenia i podnoszenia swoich kwalifikacji powinna być w centrum zainteresowania każdego pracownika.

W polskich organizacjach, w których funkcjonuje system zarządzania jakością ISO 9001, prowadzone są szkolenia pracowników; jest to głównie wynikiem konieczności spełnienia właściwych wymagań normy. Oprócz szkoleń wstępnych odbywają się także inne rodzaje szkoleń. Są one prowadzone nie tylko przez własną kadrę szkolącą, lecz korzysta się również z usług organizacji wewnętrznych.

### **Literatura**

- [1] Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wolters Kluwer Business, Kraków 2007.
- [2] PN-EN ISO 9001:2001. System zarządzania jakością. Wymagania.
- [3] PN-ISO 10015:2004. Zarządzanie jakością. Wytyczne dotyczące szkolenia.
- [4] Pocztowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Ossolineum, Wrocław 1996.

## **STAFF TRAINING PROCESS IN QUALITY MANAGEMENT SYSTEM IMPROVING**

### **Summary**

Implementation and improvement of quality management system begin many positive changes for the organization in its functioning, such as raising staff's qualifications by trainings. Running the pre-planned trainings is one of the fulfillments described in ISO 9001:2000 standard. The organizations may use the requirements described in ISO 10015:1999 standard to lead the trainings. The idea of training process in Polish organizations that run under ISO 9001:2000 management system became an aim of the research. The paper presents questionnaire results analysis on type of training, training effectiveness evaluation, factors determining trainings and difficulties in leading the training in Polish organizations.