

Marek Kiczek

Politechnika Rzeszowska

WPLYW SZKOLEŃ NA PODNOSZENIE WIEDZY PRACOWNIKÓW W ZAKRESIE SYSTEMU ZARZĄDZANIA JAKOŚCIĄ

1. Wstęp

Ostatnie kilkanaście lat to czas, w którym w Polsce dokonywały się (i nadal się dokonują) głębokie przemiany polityczne, ekonomiczne i społeczne.

W dobie konkurencji związanej z wolnym rynkiem efektywność ekonomiczna wymusza na przedsiębiorstwach podejmowanie działań przede wszystkim według klucza maksymalnego zysku. Oznacza to, że organizacje gospodarcze starają się obniżyć koszty swojej działalności (redukcje zatrudnienia, outsourcing itp.) lub zwiększać przychody. Rozwiązaniem idealnym wydaje się zwiększanie przychodów przy równoczesnym obniżaniu kosztów, jednak takie sytuacje w praktyce występują rzadko.

Bardzo dużego znaczenia nabiera również innowacyjność. Współczesne przedsiębiorstwo funkcjonujące w konkurencyjnym środowisku powinno w sposób ciągły tworzyć i wdrażać innowacje zabezpieczające jego działania i rozwój. Przedsiębiorstwa muszą stale śledzić i analizować trendy rozwoju techniki, organizacji i zarządzania, odpowiadać na imperatyw innowacji oraz reagować na zmiany. Wprowadzenie innowacji jest również jednym z celów strategicznych przedsiębiorstwa. P.F. Drucker uważa, że przedsiębiorstwo niewprowadzające innowacji nieuchronnie starzeje się i podupada [1].

„Innowacje odnoszą się do jakiegokolwiek dobra, usługi lub pomysłu, który jest postrzegany przez kogoś jako nowy” [2]. Innowacja nie jest tylko procesem technicznym, chodzi tu o znaczenie ekonomiczno-społeczne, gdyż termin „innowacja” nie odnosi się tylko do nauki albo techniki, ale także do ewolucji związków

ekonomiczno-społecznych dotyczących zachowania się ludzi występujących w różnych rolach: producentów, konsumentów, naukowców, zwykłych obywateli [3].

Wdrożenie systemu zarządzania jakością bez wątpienia stanowi innowację w zarządzaniu. Z założenia innowacja ta powinna usprawniać zarządzanie oraz poprawiać jakość wyrobu.

W Polsce w ostatnich latach można zauważyć dynamiczny wzrost liczba przedsiębiorstw certyfikujących systemy zarządzania jakością oparte na normach z serii ISO 9000.

Trzeba jednak zdawać sobie sprawę z tego, że wdrożenie i certyfikowanie systemu zarządzania jakością nie zawsze wiąże się z rynkowym sukcesem przedsiębiorstwa. Niejednokrotnie pracownicy przedsiębiorstw, w których funkcjonuje system zgodny z ISO, podważają zasadność wdrożenia takiego systemu. Powstaje więc zasadnicze pytanie, dlaczego nie każdy system zarządzania jakością działa tak, jak powinien, jakie są przyczyny tego, że zamiast usprawniać funkcjonowanie przedsiębiorstw, często wprowadza zamieszanie i niepewność, jakie czynniki determinują tak zdecydowanie nieprzychylnie opinie pracowników na temat systemu zarządzania jakością.

Celem pracy jest naukowe poznanie rzeczywistości społecznej zakładów pracy i procesów w niej zachodzących w trakcie wdrażania i utrzymywania systemów zarządzania jakością, ze szczególnym uwzględnieniem wpływu wiedzy załogi w zakresie jakości na skuteczność wdrażania i sprawność funkcjonowania tego systemu. Uporządkowanie wiedzy we wspomnianym zakresie ma służyć zarówno rozwojowi teorii, jak również potrzebom praktyki społecznej zakładów pracy, a poprzez prognozowanie i planowanie jej przeobrażeń ma umożliwiać stymulowanie procesów społecznych. Naukowe poznanie owych mechanizmów umożliwi bowiem skuteczniejsze, sprawniejsze wprowadzanie w przedsiębiorstwach tego typu innowacji.

2. Podmiot badań

Badaniom poddano duże przedsiębiorstwo produkcyjne – Fabrykę Wagonów „Gniewczyzna” SA, zlokalizowaną w Gniewczynie koło Przeworska.

Podstawowym narzędziem badawczym była ankieta. Ze względu na dużą liczebność populacji stanowiącej załogę wspomnianego zakładu pracy (blisko 1000 osób) badania miały charakter reprezentacyjny. Doboru próby reprezentacyjnej dokonano zgodnie z zasadami doboru proporcjonalnego i warstwowego. Społeczność badanego zakładu pracy potraktowano jako zbiór społeczności wydziałowych. Z każdego wydziału do próby reprezentacyjnej trafiło tyle osób, ile wynikało z proporcji osób zatrudnionych w danym wydziale do pracujących ogółem. Następnie pracowników wydziałów podzielono na dwie ogólne kategorie: pracowników fizycznych i umysłowych. Z każdej kategorii losowo wybrano odpowiednią liczbę osób, które zostały poddane badaniom. Badania ankietowe przebiegły bardzo

sprawnie głównie za sprawą pozytywnej opinii na temat badań wyrażonej w formie pisemnej przez najwyższe kierownictwo zakładu pracy. Bardzo duży okazał się również odsetek zwrotu ankiet. Z dwustu rozdanych formularzy po niespełna dwóch tygodniach wróciły 182 ankiety, co stanowi 91% ogółu ankiet.

Uzupełnieniem badań ankietowych w Fabryce Wagonów „Gniewczyna” SA były wywiady oraz obserwacje własne.

Fabryka Wagonów „Gniewczyna” SA powstała w 1982 r. jako Zakłady Naprawcze Taboru Kolejowego, w Gniewczynie Łąncuckiej koło Przeworska. Planowano, że zakład będzie wykonywał remonty 6000 wagonów towarowych rocznie. Naprawy rozpoczęto jeszcze w czasie budowy fabryki, w 1984 r. Pełną zdolność produkcyjną zakład osiągnął w 1989 r.; do dziś wykonano naprawy ponad 44 000 węglarek, platform, wagonów samowyładowczych, cystern i innych wagonów specjalistycznych.

Spadek zapotrzebowania na prace remontowo-naprawcze zmusił przedsiębiorstwo do poszukiwania nowego kierunku rozwoju, pozwalającego wykorzystać potencjał produkcyjny, wysokie kwalifikacje personelu i duże jego doświadczenie. W 1993 r. przystąpiono do przebudowy używanego taboru.

Działalność ta zainicjowała produkcję wagonów. Rozpoczęto ją w 1996 r. Następnie uruchomiono seryjną produkcję wagonów samowyładowczych oraz wagonów do przewozów kombinowanych kolejowo-drogowych. Konsekwencją tego rozwoju była dokonana w 1999 r. zmiana nazwy firmy na: Fabryka Wagonów „Gniewczyna” SA.

Wagony produkowane i przebudowywane w fabryce kursują po całej Europie, mają dopuszczenia UIC i odpowiednie świadectwa oraz certyfikaty, które umożliwiają produkcję również dla odbiorców zachodnich – m.in. dla Kolei Niemieckich (Kwalifikowany Dostawca Kolei Niemieckich DB AG, grupy Q1). Są one dowodem zaufania, jakim cieszy się Fabryka Wagonów „Gniewczyna” SA u kontrahentów zagranicznych.

Obecnie Fabryka Wagonów „Gniewczyna” SA jest czołowym zakładem w Polsce specjalizującym się w produkcji i przebudowie wagonów towarowych – zarówno na rynek krajowy, jak i zagraniczny.

Fabryka posiada liczne świadectwa, dopuszczenia i certyfikaty:

- certyfikat ISO 9001:2000 na produkcję i przebudowę wagonów towarowych,
- zaświadczenie uprawniające zakład do produkcji pojazdów szynowych i ich części dla kolei niemieckich według normy DIN 6700-2,
- duże świadectwo kwalifikacyjne uprawniające zakład do wykonywania prac spawalniczych na rynek niemiecki według normy DIN 18000-7,
- upoważnienie Federalnego Urzędu Kolei Niemieckich (EBA) do wystawiania deklaracji zgodności dla wagonów towarowych i przebudowywanych nr 00C28A,
- spółka została zakwalifikowana przez DB AG do grupy Q1 dzięki zdolnościom technicznym do wykonywania i zapewnienia jakości dostaw,

- świadectwo zgodności wyposażenia technicznego i kwalifikacji pracowników oraz stosowanych technologii z wymaganiami przepisów i instrukcji PKP w zakresie wszelkich rodzajów napraw i modernizacji wagonów wszystkich typów wydane przez Dyрекcję Kolejowych Przewozów Towarowych Cargo SA.

3. Wyniki badań

W celu zbadania wpływu szkoleń z zakresu jakości na sprawność funkcjonowania systemu zgodnego z ISO dokonano analizy materiału empirycznego zgromadzonego w trakcie badań. Ankietowanych spytano, czy w okresie wdrażania i funkcjonowania systemu zarządzania jakością organizowane były szkolenia z zakresu tej tematyki i czy respondenci brali w nich udział. Następnie, w przypadku pozytywnych odpowiedzi, poproszono o ilościową i jakościową ocenę tych szkoleń. Zaprezentowane tabele i wykresy zawierają wyniki tych analiz.

Udział respondentów w szkoleniach z zakresu jakości i ich ocena pod względem ilościowym i jakościowym przedstawia tab. 1.

Tabela 1. Udział respondentów w szkoleniach z zakresu jakości

| Czy w okresie wdrażania i funkcjonowania systemu jakości brał(a) Pan(i) udział w szkoleniach z problematyki jakości? | FW „Gniewczyna” (N = 182) | |
|--|------------------------------|-------|
| | l | % |
| a) tak | 147 | 80,77 |
| b) nie | 14 | 7,69 |
| c) nie pamiętam | 20 | 10,99 |

Uwaga: suma procentów nie jest równa 100, a liczba odpowiedzi nie pokrywa się z liczbą respondentów na skutek nieudzielenia odpowiedzi przez wszystkich ankietowanych.

Źródło: badania własne.

Jak pokazują badania, odsetek przeszkolonych w zakresie systemów zarządzania jakością osób w FW „Gniewczyna” wynosi ponad 80% ankietowanych.

Tabela 2. Opinie pracowników na temat liczby szkoleń z zakresu jakości

| Czy Pana(i) zdaniem liczba szkoleń była: | FW „Gniewczyna” (N = 182) | |
|--|------------------------------|-------|
| | l | % |
| a) za duża | 4 | 2,20 |
| b) odpowiednia | 114 | 62,64 |
| c) za mała | 60 | 32,97 |

Uwaga: suma procentów nie jest równa 100, a liczba odpowiedzi nie pokrywa się z liczbą respondentów na skutek nieudzielenia odpowiedzi przez wszystkich ankietowanych.

Źródło: badania własne.

Wyniki uzyskane w FW „Gniewczyna” pokazują, że potrzeba dodatkowych szkoleń jest dość duża. W FW „Gniewczyna” odsetek osób uważających, że liczba szkoleń była za mała wyniósł 33% (tab. 2). W omawianej organizacji pojawiła się ponadto grupa osób, stanowiąca nieco ponad 2% ankietowanych, twierdzących, że liczba szkoleń była wręcz za duża.

Tabela 3. Jakościowa ocena szkoleń z zakresu ISO

| Jak ocenia Pan(i) poziom szkoleń z zakresu jakości organizowanych przez Pan(i) zakład pracy? | FW „Gniewczyna” (N = 182) | |
|--|------------------------------|-------|
| | l | % |
| a) bardzo dobrze, nie mam zastrzeżeń | 16 | 8,79 |
| b) dobrze, w zasadzie nie mam zastrzeżeń | 102 | 56,04 |
| c) źle mam pewne zastrzeżenia | 7 | 3,85 |
| d) bardzo źle, mam wiele zastrzeżeń | 1 | 0,55 |

Uwaga: suma procentów nie jest równa 100 a liczba odpowiedzi nie pokrywa się z liczbą respondentów na skutek nieudzielenia odpowiedzi przez wszystkich ankietowanych.

Źródło: badania własne.

Pracownicy FW „Gniewczyna” dobrze ocenili jakość szkoleń z zakresu jakości. Świadczy o tym blisko 94-procentowa część osób zadowolonych z jakości szkoleń. 13,5% osób zadowolonych z jakości szkoleń stanowiły te, które wystawiły najwyższe noty szkoleniom, w których brały udział. Odsetek osób niezadowolonych z jakości szkoleń wyniósł w FW „Gniewczyna” 6,4%. Co ósma osoba z tej grupy uważała, że szkolenia były bardzo złe (w całej populacji poddanej badaniu grupa osób bardzo niezadowolonych z jakości szkoleń stanowiła 0,55%).

Stwierdzić należy, że dobór szkoleń w FW „Gniewczyna” usatysfakcjonował załogę, co dobrze świadczy o kierownictwie organizacji.

W celu wykazania zależności pomiędzy wiedzą pracowników z zakresu jakości a sprawnością działania systemu opierającego się na ISO autor podjął próbę określenia wpływu szkoleń na znajomość dokumentacji systemowej, a następnie związku znajomości procedur i instrukcji systemu zarządzania jakością z przestrzeganiem przez pracowników zapisów tych dokumentów. Przy określaniu zależności pomiędzy zmiennymi pominięto warianty odpowiedzi „trudno powiedzieć” oraz „nie pamiętam” ze względu na to, że nie stanowią one wraz z innymi odpowiedziami rosnącego bądź malejącego ciągu wartości określonej miary. Takie podejście do problemu pozwoliło na stwierdzenie uniwersalnej zależności pomiędzy badanymi zmiennymi.

4. Ocena wpływu uczestnictwa w szkoleniach na znajomość procedur i instrukcji systemu zarządzania jakością

Analizując tab. 4, należy zwrócić uwagę na fakt, że 144 respondentów, tj. 92,31% przebadanej populacji, stanowiły osoby, które uczestniczyły w szkole-

niach z zakresu jakości. Wśród przeszkolonych osób zaledwie 2,08% to pracownicy źle oceniający swoją znajomość procedur i instrukcji systemu jakości. Wśród osób nie przeszkolonych odsetek osób twierdzących, że bardzo źle zna procedury i instrukcje systemu zarządzania jakością, wynosi 8,31%. Jeśli chodzi o proporcje osób dobrze oceniających swoją znajomość procedur i instrukcji systemu zarządzania jakością, to w grupie osób uczestniczących w szkoleniach odsetek ten wynosi 70,83%, podczas gdy w grupie osób, które w szkoleniach udziału nie brały, spada on do poziomu 58,33%. Warto zwrócić uwagę również na to, że żadna z osób nie uczestniczących w szkoleniach z zakresu jakości nie uznała swojej znajomości procedur i instrukcji systemu jakości za bardzo dobrą.

Tabela 4. Zestawienie liczebności obserwowanych odpowiedzi na pytania: P17_1 – Jak ocenia Pan(i) stopień swojej znajomości procedur i instrukcji związanych z ISO? oraz P23 – Czy uczestniczył(a) Pan(i) w szkoleniach z zakresu jakości organizowanych przez Pana(i) zakład pracy?

| | N=156 P23 | P17_1 b. dobra | P17_1 dobra | P17_1 średnia | P17_1 zła | P17_1 b. zła | Wiersz Razem |
|-------------|--------------|-------------------|----------------|------------------|--------------|-----------------|-----------------|
| Liczba | Tak | 18 | 84 | 39 | 3 | 0 | 144 |
| % z kolumny | | 100,00% | 92,31% | 90,70% | 100,00% | 0,00% | |
| % z wiersza | | 12,50% | 58,33% | 27,08% | 2,08% | 0,00% | |
| % z tabeli | | 11,54% | 53,85% | 25,00% | 1,92% | 0,00% | 92,31% |
| Liczba | Nie | 0 | 7 | 4 | 0 | 1 | 12 |
| % z kolumny | | 0,00% | 7,69% | 9,30% | 0,00% | 100,00% | |
| % z wiersza | | 0,00% | 58,33% | 33,33% | 0,00% | 8,33% | |
| % z tabeli | | 0,00% | 4,49% | 2,56% | 0,00% | 0,64% | 7,69% |
| Liczba | Ogół grp | 18 | 91 | 43 | 3 | 1 | 156 |
| % z tabeli | | 11,54% | 58,33% | 27,56% | 1,92% | 0,64% | 100,00% |

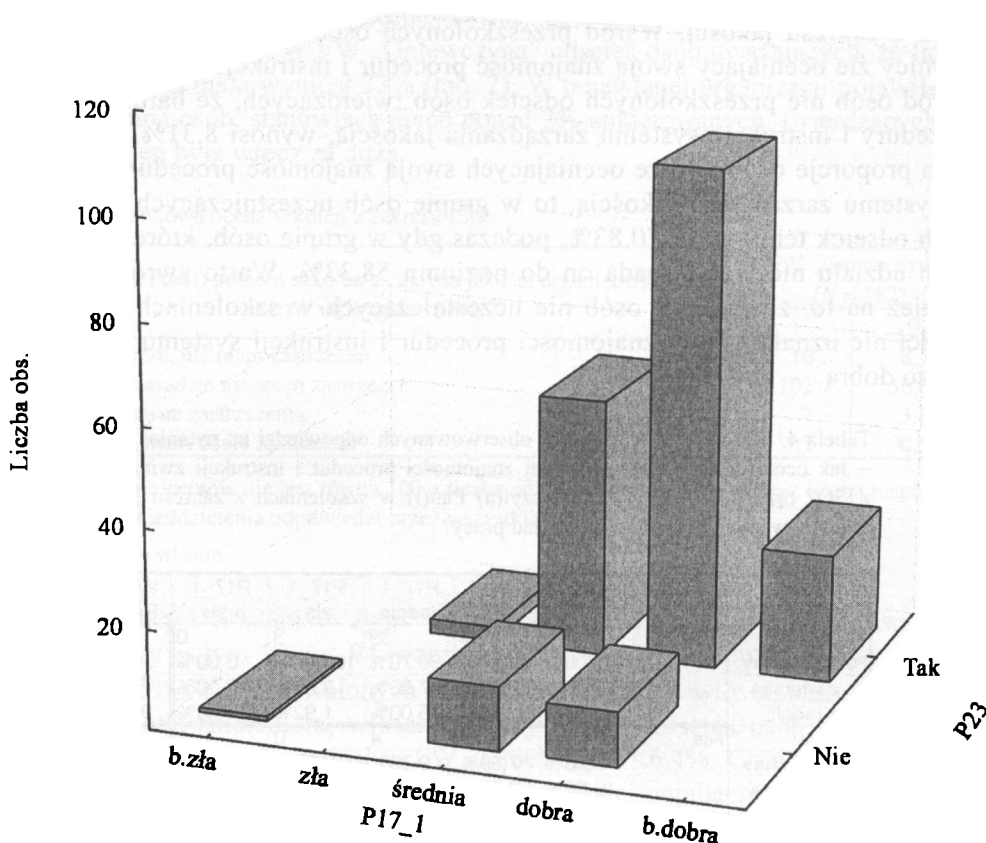
Źródło: opracowanie własne.

Tabela 5. Tabela wyników testu χ^2 dla zmiennych: „Ocena stopnia znajomości procedur i instrukcji związanych z ISO” oraz „Uczestnictwo w szkoleniach o tematyce zarządzania jakością”

| Statystyki: | Chi kwadr. | df | p |
|---------------------|--------------|--------------|----------|
| Chi kwadrat Pearso | 15,58245 | df=4 | p=,00364 |
| Chi ² NW | 15,41927 | df=4 | p=,00391 |
| tau b i c Kendalla | b = ,1917371 | c = ,1354365 | |

Źródło: opracowanie własne.

Wyniki testu χ^2 wskazują na brak przesłanek przyjęcia hipotezy zerowej H_0 o niezależności badanych cech (zmiennych). Prawdopodobieństwo niezależności tych cech wynosi zaledwie 0,00364, jest więc zdecydowanie mniejsze niż poziom istotności $\alpha = 0,05$. Dlatego trzeba uznać, że pomiędzy badanymi zmiennymi zachodzi pewien związek. Siłę tego związku określają współczynniki Kendalla, które w tym przypadku wskazują na to, że uczestnictwo w szkoleniach korzystnie wpły-



Rys. 1. Dwuwymiarowy rozkład odpowiedzi na pytania: Jak ocenia Pan(i) stopień swojej znajomości procedur i instrukcji związanych z ISO oraz „Czy uczestniczył(a) Pan(i) w szkoleniach z zakresu jakości organizowanych przez Pana(i) zakład pracy”

Źródło: opracowanie własne.

wa na stopień znajomości procedur i instrukcji związanych z systemem zarządzania jakością.

5. Ocena wpływu znajomości dokumentacji systemu zarządzania jakością na jego funkcjonowanie

Spoglądając na dane uzyskane w trakcie badań i zamieszczone w tab. 6, zauważa się tendencję do zwiększania się obserwowanych licznosci na przekątnej tabeli. Zjawisko takie świadczy o mocnej zależności między badanymi zmiennymi. Zastosowanie testu χ^2 powinno potwierdzić mocną korelację między znajomością procedur i instrukcji systemu zarządzania jakością a ich przestrzeganiem.

Powyższa analiza jednoznacznie dowodzi, że znajomość procedur i instrukcji determinuje stopień ich przestrzegania. Jak widać (tab. 7), prawdopodobieństwo niezależności tych zmiennych jest równe zero. Można więc z całą pewnością stwierdzić, że znajomość procedur systemu jakości przekłada się na ich przestrzeganie. Prawdziwe jest zatem stwierdzenie: im wyższy jest poziom wiedzy z zakresu systemu zarządzania jakością wśród załogi, tym sprawniejsze jest jego wdrażanie i funkcjonowanie.

Tabela 6. Zestawienie liczebności obserwowanych odpowiedzi na pytania: P17_1 „Jak ocenia Pan(i) stopień swojej znajomości procedur i instrukcji związanych z ISO” oraz P17_3 „Jak ocenia Pan(i) stopień przestrzegania przez siebie procedur i instrukcji związanych z ISO”

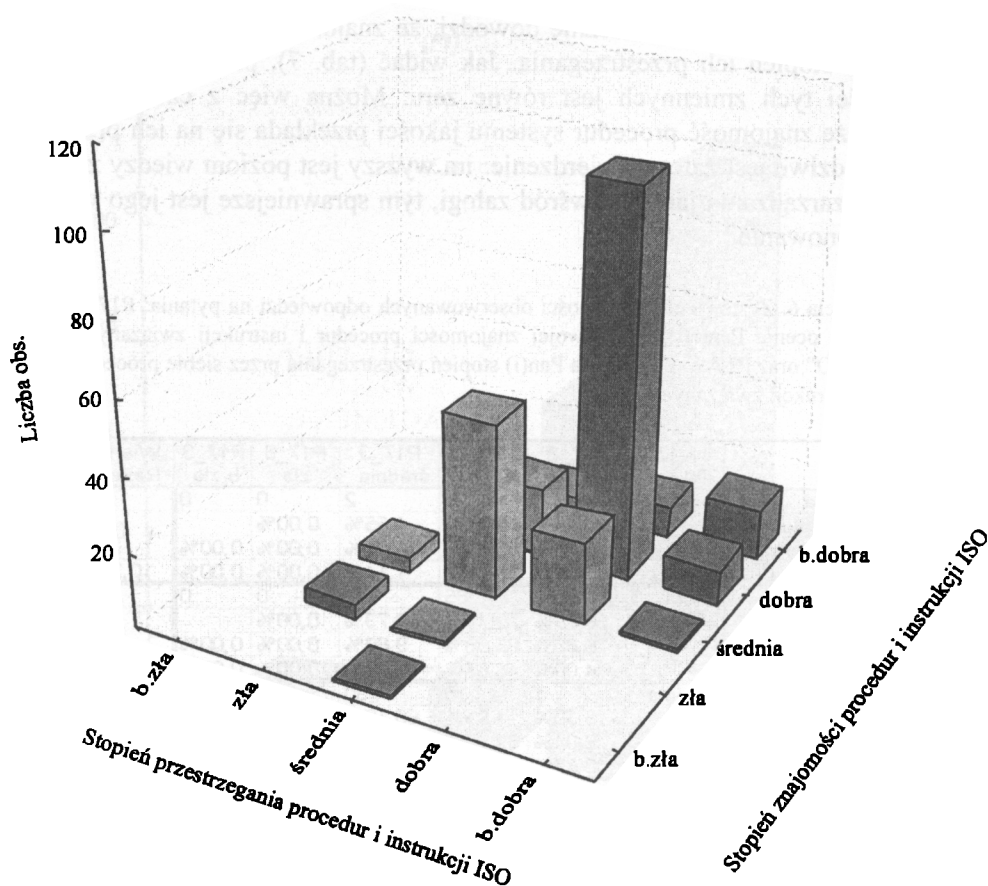
| | N=175 P17_1 | P17_3 b.dobra | P17_3 dobra | P17_3 średnia | P17_3 zła | P17_3 b.zła | Wiersz Razem |
|-------------|----------------|------------------|----------------|------------------|--------------|----------------|-----------------|
| Liczba | b.dobra | 10 | 6 | 2 | 0 | 0 | 18 |
| % z kolumny | | 55,56% | 5,61% | 4,55% | 0,00% | | |
| % z wiersza | | 55,56% | 33,33% | 11,11% | 0,00% | 0,00% | |
| % z tabeli | | 5,71% | 3,43% | 1,14% | 0,00% | 0,00% | 10,29% |
| Liczba | dobra | 7 | 85 | 10 | 0 | 0 | 102 |
| % z kolumny | | 38,89% | 79,44% | 22,73% | 0,00% | | |
| % z wiersza | | 6,86% | 83,33% | 9,80% | 0,00% | 0,00% | |
| % z tabeli | | 4,00% | 48,57% | 5,71% | 0,00% | 0,00% | 58,29% |
| Liczba | średnia | 1 | 16 | 30 | 2 | 0 | 49 |
| % z kolumny | | 5,56% | 14,95% | 68,18% | 33,33% | | |
| % z wiersza | | 2,04% | 32,65% | 61,22% | 4,08% | 0,00% | |
| % z tabeli | | 0,57% | 9,14% | 17,14% | 1,14% | 0,00% | 28,00% |
| Liczba | zła | 0 | 0 | 1 | 4 | 0 | 5 |
| % z kolumny | | 0,00% | 0,00% | 2,27% | 66,67% | | |
| % z wiersza | | 0,00% | 0,00% | 20,00% | 80,00% | 0,00% | |
| % z tabeli | | 0,00% | 0,00% | 0,57% | 2,29% | 0,00% | 2,86% |
| Liczba | b.zła | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 |
| % z kolumny | | 0,00% | 0,00% | 2,27% | 0,00% | | |
| % z wiersza | | 0,00% | 0,00% | 100,00% | 0,00% | 0,00% | |
| % z tabeli | | 0,00% | 0,00% | 0,57% | 0,00% | 0,00% | 0,57% |
| Liczba | Ogół grp | 18 | 107 | 44 | 6 | 0 | 175 |
| % z tabeli | | 10,29% | 61,14% | 25,14% | 3,43% | 0,00% | 100,00% |

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 7. Tabela wyników testu χ^2 dla zmiennych: „Ocena stopnia znajomości procedur i instrukcji związanych z ISO” oraz „Ocena stopnia przestrzegania dokumentacji systemowej”

| Statystyki: | Chi kwadr. | df | p |
|---------------------|--------------|--------------|----------|
| Chi kwadrat Pearso | 219,4904 | df=16 | p=0,0000 |
| Chi ² NW | 135,6146 | df=16 | p=0,0000 |
| tau b i c Kendalla | b = ,5749627 | c = ,4190157 | |

Źródło: opracowanie własne.



Rys. 2. Dwuwymiarowy rozkład odpowiedzi na pytania: „Jak ocenia Pan(i) stopień swojej znajomości procedur i instrukcji związanych z ISO” oraz „Jak ocenia Pan(i) stopień przestrzegania przez siebie procedur i instrukcji związanych z ISO”

Źródło: opracowanie własne.

6. Podsumowanie

W FW „Gniewczyna” ok. 81% przebadanej populacji stanowiły osoby, które uczestniczyły w szkoleniach z zakresu jakości. Wśród przeszkolonych osób zaledwie 2,05% to pracownicy źle oceniający swoją znajomość procedur i instrukcji systemu jakości. Wśród osób nieprzeszkolonych odsetek ten jest ponadtrzykrotnie większy i wynosi 7,14%. Ponadto żadna z osób nieuczestniczących w szkoleniach z zakresu jakości nie uznała swojej znajomości procedur i instrukcji systemu jakości za bardzo dobrą. Na podstawie badań przeprowadzonych w FW „Gniewczyna” za prawdziwe można uznać stwierdzenie: im wyższy jest poziom wiedzy z zakresu systemu zapewnienia jakości wśród załogi, tym sprawniejsze jego wdrażanie.

Literatura

- [1] Drucker P.F., *Natchnienie i fart czyli innowacja i przedsiębiorczość*, Wydawnictwo Studio EMKA, Warszawa 2004.
- [2] Kotler P., *Marketing*, Wydawnictwo Rebis, Poznań 2005.
- [3] Porter M.E., *Strategia konkurencji: metody analizy sektorów i konsumentów*, Wydawnictwo PWE, Warszawa 1998.

INFLUENCE OF TRAININGS ON THE IMPROVEMENT OF EMPLOYEES KNOWLEDGE WITHIN THE SCOPE OF QUALITY MANAGEMENT

Summary

At the end of the 1989, Poland started some political, social and economic changes that were characterized by transformation from a centrally managed and planned economy to a market economy.

Nowadays, economic efficiency is the most important index in Polish companies' activity in view of market economy competitiveness.

Introducing a new Quality Management System based on ISO 9000 in Polish Companies can have an impact on the increase of their competitiveness on the European Union market by the improvement of the management and the product quality.

A dynamic growth of the numbers of companies, that certificate the Quality Management System based on ISO 9000, has been observed recently in Poland. Thousands firms have gained different kinds of certificates ISO so far.

The aim of this article is to find the relation between employees quality knowledge and the Quality Management System according to ISO 9000 efficient functioning.