

## Szkolenia jako działania zapobiegawcze w systemie zarządzania jakością

Danuta Trybuch

*Artykuł ma na celu przedstawienie wybranych elementów efektywnego podnoszenia jakości świadczonych usług poprzez proces uczenia się, a tym samym konsekwentne dążenie do uzyskania statusu organizacji „uczącej się”. Ponadto ukazuje, że dobrze zaplanowany i wdrożony system szkoleń dla wszystkich pracowników, począwszy od kadry kierowniczej, a skończywszy na ludziach wykonujących najprostsze czynności operacyjne, przyczynia się do zdobywania wiedzy i rozwijania zawodowych kwalifikacji pracowników. Omówiono także wpływ efektywnego wykorzystania wiedzy i umiejętności na poprawę jakości procesów na każdym etapie ich realizacji, a tym samym zapobieganie wystąpieniu działań korygujących i reklamacji. Zaprezentowano, że szkolenia w systemie zarządzania jakością wymagają cierpliwości i konsekwencji w działaniu, aby dały one dobre wyniki i stały się adekwatne do zaistniałych potrzeb, mimo istnienia wielu czynników mających wpływ na osiągnięcie zamierzonego celu.*

*Artykuł prezentuje istotę organizacji i planowania szkoleń, zaangażowanie pracowników oraz wpływ firm prowadzących szkolenia na realizację działań doskonalących i zapobiegawczych. Rozważania są prowadzone w odniesieniu do wytycznych zawartych w normach ISO, analizy zagadnień omawianych w literaturze i doświadczeń autora jako osoby odpowiedzialnej za koordynowanie wdrożonego systemu jakości.*

### 1. Istota systemu zarządzania jakością i jego wpływ na doskonalenie procesów w organizacji

Istnieje wiele różnych czynników, które wpływają na wdrożenie systemu zarządzania jakością przez organizację. Powodem mogą być wymagania i zachowania klienta, posiadanie kolejnego certyfikatu lub konieczność wdrożenia tego systemu ze względu na wymagania rynkowe i konkurencyjność firmy. W literaturze można znaleźć, że jakość jest wartością samą w sobie i istnieje niezależnie od tego, czy jest przez kogoś oceniana, jakość to stopień zbliżenia się do doskonałości. Zarządzanie jakością jest zagadnieniem interdyscyplinarnym, ma charakter wielowymiarowy. Z tym zagadnieniem powiązanych jest wiele dziedzin wiedzy a jednym z przykładów działań, stosowanych metod i narzędzi jest system szkoleń znajdujący się

w obszarze motywowania do osiągnięcia celów jakościowych (Hamrol 2007: 11 i nast.).

Naczelnym przesłaniem norm ISO serii 9000 jest stałe doskonalenie wdrożonego systemu zarządzania. Warunkiem efektywnego i skutecznego doskonalenia tego systemu jest min. określenie dla organizacji polityki i celów jakości adekwatnych do potrzeb i oczekiwań rynku, uwarunkowań w otoczeniu organizacji, w tym działań konkurentów oraz posiadanych zasobów ludzkich, finansowych, technicznych, informatycznych itp. Temu celowi są podporządkowane procesy, działania i procedury przyjęte w systemie. To podejście procesowe, zarządzanie „poziome”, traktuje pracownika podmiotowo i wyzwala jego inicjatywę do działań usprawniających system, a bez jego zaangażowania i świadomej realizacji usługi trudno jest osiągnąć jej wysoką jakość (Kowalczyk 2009: 13–14). Jako przykłady działań prowadzących są spełnienia wymagań normy PN-EN ISO 9001 z rozdziału 8. „Pomiary, analiza i doskonalenie” Adam Hamrol (2007: 161–163) podaje, że w działaniach zorientowanych na ciągłe doskonalenie można wykorzystywać wyniki: audytów wewnętrznych, analizy danych, działań korygujących i zapobiegawczych oraz przeglądów prowadzonych przez kierownictwo. Doskonalenie jest bowiem rozwiązywaniem problemów, polegającym na stopniowym poprawianiu procesów i produktów. Aby problem rozwiązać skutecznie, potrzebna jest wiedza o procesie lub obiekcie, którego problem dotyczy. Oznacza to, że umiejętność dostrzegania problemów jest ważniejsza od umiejętności ich rozwiązywania. Dlatego pracownicy powinni być zachęceni do zgłaszania przełożonym problemów, a przełożeni powinni zachęcać pracowników do włączania się w proces ich rozwiązywania (Hamrol 2007: 121).

Pracownik powinien posiadać adekwatny zakres wiedzy w odniesieniu do wykonywania pracy w swoim otoczeniu. Wiedzę powinien zdobywać poprzez uczenie się w czasie zebrań, w czasie których omawiane są problemy operacyjne wymagające natychmiastowego rozwiązania lub zastosowania tzw. burzy mózgów, poprzez czytanie dokumentów i/lub procedur, poprzez działania podejmowane w codziennej pracy, przez doświadczenie oraz przebyte szkolenia. Wiedza to niematerialne zasoby organizacji wynikłe z ludzkiego działania, których zastosowanie może być podstawą przewagi konkurencyjnej organizacji (Kisielnicki 2006: 278–279). Wiedza jest niezbędna do podejmowania decyzji, a bazą wiedzy jest zarząd, który udostępnia informacje pracownikom danego szczebla w zależności od wykonywanych zadań, powierzonych obowiązków. Jeżeli ten schemat rozważy się w formie sprzężenia zwrotnego, to również najwyższe kierownictwo wykorzystuje wiedzę pozyskaną od pracownika najniższego szczebla, który „widzi” realizację procesu i uczestniczy w działaniach powstania produktu wyjściowego. Pracownik operacyjny ma wiedzę bardzo małą w odniesieniu do całego procesu, ale jest najlepszym obserwatorem możliwości doskonalenia, o czym mówi strategia Kaizen – doskonalenie na każdym szczeblu organizacji (Kowalczyk 2009: 32).

Plan szkoleniowy, a tym samym proces uczenia się organizacji, powinien być tak zaplanowany, aby spełniał oczekiwania zmieniającego się otoczenia organizacji i oczekiwania klienta. Do istotnych cech organizacji uczącej się zalicza się m.in. (Ratyńska 2010: 298):

- umiejętność pozyskiwania informacji oraz przekazywania na zewnątrz przetworzonych informacji, co skutkuje m.in. wprowadzeniem szybkich działań naprawczych;
- umiejętność uczenia się, a więc aktywność i innowacyjność – m.in. przez przedefiniowanie strategii;
- zarządzanie przez „namiętną samokrytykę”, a więc kwestionowanie dotychczasowych założeń, norm i reguł działania;
- partnerskie układy pomiędzy pracownikami, sprzyjające przepływowi wiedzy;
- wysoki poziom mistrzostwa osobistego pracowników i wysoki potencjał intelektualny;
- samoorganizację.

## **2. Działania doskonalące, zapobiegawcze i zaangażowanie pracownika w doskonaleniu procesów w organizacji**

Do prawidłowego funkcjonowania organizacji potrzebne są wszystkie czynniki wytwórcze, ale spośród elementów tworzących organizację należy wyodrębnić element najistotniejszy, czyli pracowników. W praktyce jakość jest tworzona przede wszystkim przez pracowników organizacji, którzy: ustalają bądź wprowadzają w życie strategię; tworzą i rozwijają system zarządzania; określają, realizują i zarządzają procesami. Dlatego jakość zasobów ludzkich jest głównym źródłem sukcesu organizacji. Na jakość tę mają wpływ trzy podstawowe czynniki: postawy, wiedzy i umiejętności (Bągiński 2004: 329). Norma ISO 9000:2005 w zasadach zarządzania jakością określa siedem zasad zarządzania jakością, które najwyższe kierownictwo może wykorzystać do poprawy funkcjonowania organizacji.

Wyszczególnia między innymi (PN-EN ISO 9000:2005: 7–9):

- zaangażowanie ludzi (ludzie na wszystkich szczeblach są istotą organizacji i ich całkowite zaangażowanie pozwala na wykorzystanie ich zdolności dla dobra organizacji);
- ciągłe doskonalenie (zaleca się, aby ciągłe doskonalenie funkcjonowania organizacji stanowiło stały cel organizacji);
- wzajemne korzystne powiązania z dostawcami (organizacja i jej dostawcy są od siebie zależni, a wzajemne korzystne powiązania zwiększają zdolność obu stron do tworzenia wartości).

Norma ISO 9004:2000 w omawianych zagadnieniach wyodrębnia temat „Ludzie” – punkt 6.2, w którym opisuje zaangażowanie ludzi, kompetencje, świadomość i szkolenia. Zaleca się tutaj, aby organizacja jako pomoc w osią-

gnięciu swoich celów doskonalenia funkcjonowania zachęcała personel do zaangażowania się i rozwoju poprzez:

- prowadzenie ciągłego szkolenia i planowania kariery;
- określenie ich odpowiedzialności i uprawnień;
- ustalenie celów indywidualnych i zespołowych, zarządzanie funkcjonowaniem procesów i ocenianie wyników;
- umożliwianie włączania się w ustanawianie celów i w podejmowanie decyzji;
- uznawanie i nagradzanie;
- ułatwianie otwartego, dwukierunkowego przekazywania informacji;
- ciągły przegląd potrzeb personelu;
- kreowanie warunków zachęcających do innowacji;
- zapewnienie skutecznej pracy zespołowej;
- komunikowania sugestii i opinii;
- wykorzystywanie pomiarów zadowolenia personelu;
- badanie powodów przychodzenia i odchodzenia ludzi z organizacji.

Wymagania dotyczące procesu doskonalenia zawarte są w punkcie 8.5 normy o systemach zarządzania jakością. Wytyczne wyodrębniają trzy zagadnienia: ciągłe doskonalenie, działania korygujące i działania zapobiegawcze. Norma ta mówi, że organizacja powinna ciągle doskonalić skuteczność systemu zarządzania jakością poprzez wykorzystanie polityki jakości, celów dotyczących jakości, wyników audytów, analizy danych, działań korygujących i zapobiegawczych oraz przeglądu zarządzania. Działania zapobiegawcze to działania eliminujące przyczyny potencjalnych niezgodności w celu zapobiegania ich wystąpieniu. Działania takie powinny być dostosowane do skutków potencjalnych problemów. W tym celu należy ustanowić udokumentowaną procedurę w celu określenia wymagań dotyczących: określenia potencjalnych niezgodności i ich przyczyn, oceny potrzeby działań zapobiegających wystąpieniu niezgodności, ustalania i wdrażania niezbędnych działań, zapisów podjętych działań oraz przeglądu skuteczności podjętych działań zapobiegawczych. Natomiast norma ISO 9004:2000 zaleca, aby kierownictwo ciągle poszukiwało dróg doskonalenia skuteczności i efektywności procesów w organizacji, nie czekając na pojawienie się problemu, który ujawni możliwości doskonalenia, oraz aby kierownictwo pomagało zapewnić przyszłość organizacji i zadowolenie stron zainteresowanych, tworząc kulturę postępowania, angażując ludzi aktywnie poszukujących możliwości doskonalenia funkcjonowania procesów, działań i wyrobów.

Natomiast w celu wspomaganie przez organizację celów i rozwoju jej ludzi zaleca się przy planowaniu kształcenia i szkolenia uwzględnić: doświadczenia ludzi, wiedzy posiadanej i wiedzy stosowanej, zdolności przywódczych i umiejętności zarządzania, metod planowania i doskonalenia, tworzenia zespołów, rozwiązywania problemów, umiejętności komunikowania się, kultury i zachowań społecznych, wiedzy na temat rynków oraz

potrzeb i oczekiwań klientów i innych stron zainteresowanych, kreatywności i innowacyjności (PN-EN ISO 9004:2000: 47).

W normie opisującej „Systemy zarządzania jakością – wymagania” jest zaznaczone, że personel wykonujący pracę mającą wpływ na zgodność z wymogami dotyczącymi wyrobu powinien być kompetentny na podstawie odpowiedniego wykształcenia, szkolenia, umiejętności i doświadczenia. W związku z tym organizacja powinna (punkt 6.2.2):

- określić niezbędne kompetencje personelu wykonującego pracę mającą wpływ na zgodność z wymogami dotyczącymi wyrobu;
- tam, gdzie ma zastosowanie, zapewnić szkolenie lub podjąć inne działania w celu osiągnięcia niezbędnych kompetencji;
- ocenić skuteczność podejmowanych działań;
- zapewnić, aby personel organizacji był świadomy istoty i ważności swoich działań i tego, jak przyczynia się do osiągnięcia celów dotyczących jakości;
- utrzymać odpowiednie zapisy dotyczące wykształcenia, szkolenia, umiejętności i doświadczenia.

Działania te powinno określić się w sposób systemowy, ujmując je według schematu: punkt normy – problem – przyczyna – zalecenie (Predoń 2010: 39 i nast.). Problem identyfikuje jako nieskuteczne szkolenie. Przyczyny zaistniałego problemu wynikają z: braku zaangażowania pracowników (szkolenie z przymusu), źle dobranego szkolenia, ograniczonego budżetu na szkolenia, braku rzetelnego procesu oceny skuteczności szkoleń. W zaleceniach podaje się: wprowadzenie szkoleń zakończonych egzaminem, zwrot kosztów szkolenia w wyniku niezdania egzaminu, zbieranie informacji od pracowników, przeprowadzanie próbek szkoleń, negocjacja cen szkoleń z firmami oraz opracowanie procesu oceny szkoleń. W przypadku punktu 8.5.2 i 8.5.3 zwraca się uwagę, że problemem może być brak działań korygujących i zapobiegawczych lub to, że są one pozorne. Możliwą przyczyną zaistniałego problemu jest to, że pracownicy wykonują bieżącą pracę, nie angażując się w poprawę (ciągłe doskonalenie), a jako zalecenie podaje się szkolenia doskonalące i analizę podejmowanych dotychczas działań korekcyjnych, korygujących i zapobiegawczych. Ponadto innym obserwowanym problemem jest opór ludzi wynikający z obawy przed zmianami, nowymi obowiązkami i odpowiedzialnością. Pracownicy mogą też wykazywać małą wiarę w skuteczność systemów zarządzania.

Literatura przedmiotu zaznacza, że szkoleniami podstawowymi już na etapie wdrażania systemu powinni być objęci: kierownictwo organizacji, pełnomocnik jakości, właściciele procesów i grup roboczych, audytorzy wewnętrzni oraz pozostali pracownicy organizacji. Szkolenie dla kierownictwa powinno być zwarte i koncentrować się na problemach strategicznych dla organizacji, pozostawiając zagadnienia szczegółowe dla szkoleń z niższych poziomów zarządzania, przede wszystkim na poziomie właścicieli procesów i grup roboczych. Natomiast pełnomocnik nabywa wiedzę w trakcie doświad-

czeń przy opracowywaniu, wdrażaniu, a następnie utrzymywaniu i doskonaleniu systemu. Szkolenia dotyczące elementów zarządzania procesami, które są niezbędne do podjęcia przez zespoły samodzielnej pracy, objęte są przez zespoły robocze związane z konkretnymi procesami. Załoga powinna być przeszkolona także z zakresu roli i miejsca pracownika w systemie, a także korzyści dla organizacji, w tym zwłaszcza dla pracownika z tytułu wdrożenia systemu (Kowalczyk 2008: 68 i nast.).

### **3. Organizacja szkoleń i doskonalenie procesu szkolenia**

Przekazywanie wiedzy fachowej, uczenie się nowych umiejętności czy też kształtowanie pożądanych postaw i zachowań nie powinno być jednorazową akcją lub działaniem podejmowanym sporadycznie, lecz stanowić system ustawicznego szkolenia. Pod pojęciem szkolenia zawodowego rozumiemy ogół celowych i systematycznych działań, występujących w danej organizacji i skierowanych na pogłębianie oraz poszerzanie określonych elementów potencjału pracy, jak i na wyposażenie go w nowe elementy niezbędne z punktu widzenia aktualnych i przyszłych potrzeb organizacji (Pocztowski 1998: 225–226). W celu zagwarantowania kompetencji w warunkach ciągle wzrastających wymagań rynkowych przedsiębiorstwo powinno zapewnić pracownikom ciągły rozwój nie tylko poprzez szkolenia, ale także poprzez inne formy dokształcania umożliwiające podnoszenie kwalifikacji zawodowych, np. dostęp do fachowej prasy i wydawnictw oraz serwisów internetowych, uczestnictwo w specjalistycznych konferencjach, seminariach, targach i wystawach, finansowanie lub współfinansowanie studiów lub kursów zawodowych (Urbaniak 2006: 48).

Norma zawierająca wytyczne dotyczące szkoleń („Zarządzanie jakością”) podaje w punkcie 3 dwa terminy i definicje. Jednym z nich są kompetencje, które określa jako stosowanie wiedzy, umiejętności i zachowań w praktyce. Kolejny termin to szkolenie – definiowany jako proces zapewnienia i rozwijania wiedzy, umiejętności i sposobów zachowań w celu spełnienia wymagań.

W przypadku wystąpienia niezgodności lub zaobserwowania potencjalnej niezgodności, której podłożem jest brak wiedzy pracownika lub całego zespołu, kierownik danego działu powinien wprowadzić działania korygujące/zapobiegawcze, aby taka sytuacja nie powtórzyła się/nie miała miejsca w przyszłości. Może np. zorganizować szkolenia z pracownikiem na stanowisku pracy, które uzupełnią wiedzę praktyczną. Osoba szkoląca przekazuje własne doświadczenie i omówi konkretny przykład, ale nie uzupełni zagadnień z wiedzy ogólnej ze względu na czas, w jakim ten proces powinien być dokonany. Zdarzają się sytuacje, kiedy zalecenia audytu nakładają obowiązek szkolenia dodatkowego lub powtórzeń już odbytego w określonym zakresie. Takie szkolenie daje pracownikowi konkretną, praktyczną wiedzę lub wiedzę ogólną potrzebną do rozwiązania zaistniałej sytuacji.

Najlepiej, aby szkolenia były planowane zgodnie z zasadą ciągłego doskonalenia do spełnienia celów dotyczących jakości i były oparte na przyjętym w literaturze i normie schematem:

- określenie potrzeb dotyczących szkolenia w planowanym okresie;
- projektowanie i planowanie szkolenia, opracowanie planu szkoleń;
- zapewnienie realizacji szkolenia;
- ocena wyników i efektów szkolenia.

W normie PN-ISO 10015:2004 jest zilustrowane, jak dane wyjściowe z jednego etapu będą stanowiły dane wejściowe do następnego etapu. Cztery etapy wyboru i wdrożenia szkolenia przedstawione są w postaci cyklu szkoleniowego – koła, gdzie po środku znajduje się proces monitorowania odnoszący się do każdego z etapów. W normie o „Systemach zarządzania jakością – wymagania” mówi się o podejściu procesowym, którego zaletą jest zapewnienie bieżącego nadzoru nad powiązaniem między poszczególnymi procesami w systemie procesów, jak też nad ich kombinacją i wzajemnym oddziaływaniem. Według tej normy takie podejście podkreśla znaczenie:

- zrozumienia i spełnienia wymagań;
- potrzeby rozpatrywania procesów w kategorii wartości dodanej;
- otrzymywania wyników dotyczących funkcjonowania i skuteczności procesu;
- ciągłego doskonalenia procesów na podstawie obiektywnego pomiaru.

Dodatkowo jako zasadę ciągłego doskonalenia do wszystkich procesów można stosować tzw. koło Deminga, określane jako cykl PDCA (*plan, do, check, act*) – przywoływane w literaturze (Hamrol i Mantura 2002: 214) i w wyżej wymienionej normie (s. 9):

- planuj: ustal cele i procesy niezbędne do dostarczenia wyników zgodnych z wymogami klienta i polityką organizacji; planuj działania korygujące;
- wykonaj: wdróż procesy; wykonaj zaplanowane działania;
- sprawdź: monitoruj i mierz procesy i wyrób w odniesieniu do polityki, celów i wymagań dotyczących wyrobu i przedstawiaj wyniki; sprawdź otrzymane rezultaty;
- działaj: podejmuj działania dotyczące ciągłego doskonalenia funkcjonowania procesu; zmodyfikuj proces.

Norma z wytycznymi dotyczącymi szkoleń w zaleceniach podaje, aby proces szkolenia był zainicjowany po zapisaniu zagadnień związanych z kompetencjami i zaleca, aby organizacja określiła kompetencje potrzebne do wykonania każdego zadania, które ma wpływ na jakość wyrobu, oceniła kompetencje personelu i opracowała plan eliminujący ewentualne te braki. Zaleca się, aby organizacja poddała analizie obecne i oczekiwane potrzeby w porównaniu z istniejącymi kompetencjami jej personelu oraz przeprowadziła analizę różnic między kompetencjami istniejącymi a wymaganymi, co powinno być udokumentowane. Zaleca się przeprowadzenie regularnego przeglądu dokumentów wskazujących kompetencje wymagane i zapisów wyszczególniające kompetencje każdego pracownika. Ma to na celu okre-

ślenie braków kompetencyjnych, których usunięcie można zrealizować poprzez szkolenia, przeprojektowanie procesów, zatrudnienie w pełni przeszkolonego personelu, zrealizowanie zadania na zewnątrz, udoskonalenie innych zasobów, rotację stanowisk lub modyfikację procedur pracy. Jeżeli z wymienionych opcji wybierze się szkolenie jako rozwiązanie problemu, to zaleca się wyspecyfikowanie i udokumentowanie potrzeb dotyczących szkolenia. Etap projektowania i planowania szkolenia jest podstawą do sporządzenia specyfikacji planu szkolenia z uwzględnieniem uwarunkowań mający wpływ na ten proces oraz określa oceny wyników szkolenia i monitorowania procesu szkolenia. Specyfikacja planu szkolenia ustala zrozumienie potrzeb organizacji, wymagania dotyczące szkolenia oraz celów dotyczących szkolenia, które wiąże się z oczekiwanymi kompetencjami zawartymi w specyfikacji potrzeb dotyczących szkolenia.

Ocena efektywności szkolenia jest koniecznym składnikiem systematycznego modelu szkolenia. Bez takiej oceny nie ma możliwości stwierdzenia, czy zostały osiągnięte przyjęte w tym zakresie cele, a następnie czy pracownicy poszerzyli swój potencjał kwalifikacyjny, czy dokonany został transfer nowej wiedzy i czy w wyniku tego transferu nastąpiły oczekiwane zmiany oraz czy zmiany te wpłynęły pozytywnie na efektywność firmy (Rybak 2000: 262).

Norma PN-ISO 10015:2004 zaleca, aby dokonano oceny krótkoterminowej i długoterminowej w celu sprawdzenia poziomu kompetencji osiągniętych przez osobę szkoloną. Ocena krótkoterminowa polega na uzyskaniu informacji zwrotnych od szkolonego, dotyczących metod szkolenia, wykorzystanych zasobów oraz wiedzy i umiejętności nabytych w wyniku szkolenia. W przypadku oceny długoterminowej ocenia się wykonywaną przez szkolonego pracę i poprawy produktywności. Dokument ten zaznacza, że monitorowanie jest cennym narzędziem do zwiększenia skuteczności procesu szkolenia i obejmuje przegląd całego procesu, na każdym z czterech etapów. Jego głównym celem jest zapewnienie obiektywnego dowodu, że proces szkolenia jest zarządzany i wdrożony zgodnie z wymogami oraz jest on skuteczny w spełnieniu wymagań organizacji dotyczących szkolenia. Danymi wejściowymi do monitorowania doskonalenia procesu szkolenia jest decyzja o rozpoczęciu szkolenia, wykaz wymaganych i istniejących kompetencji, wykaz braków kompetencyjnych, specyfikacja potrzeb szkolenia, specyfikacja planu szkolenia, porozumienia lub formalna umowa ustanawiająca prawa własności i odpowiedzialności za proces szkolenia, zapisy z przeprowadzenia szkolenia oraz sprawozdanie z oceny. Danymi wyjściowymi i zapisami jest sprawozdanie z oceny. Do zapisów zalicza się także wnioski o przeprowadzenie działań korygujących i zapobiegawczych. Norma ta w punkcie 5.2 podaje, że w zależności od tego, czy zostały, czy nie zostały zrealizowane procedury oraz czy spełnione, czy też nie spełnione wymagania, zaleca się:

- uaktualnienie zapisów dotyczących kompetencji personelu w celu odzwierciedlenia dodatkowych kwalifikacji;



- znowelizowanie procedur i uaktualnienie zapisów dotyczących kompetencji personelu w celu odzwierciedlenia dodatkowych kwalifikacji;
- podjęcie działań korygujących w celu udoskonalenia procesu szkolenia lub opracowanie odpowiedniego rozwiązania innego niż szkolenie.

Ważne znaczenie ma też przebieg projektu edukacyjnego i jego zaplanowanie, o charakterze systemowym, np. według następujących kroków (Greber 2008: 16 i nast.):

1. Rozpoczęcie projektu od START i szkolenie 1–2 dniowe.
2. 1–2 dniowe warsztaty z tematyki szkolenia, na praktycznych przykładach firmy, zakończone zadaniem „pracy domowej”.
3. 1–2 tygodniowy nadzór merytoryczny nad pracami uczestników szkolenia i warsztatów (telefoniczny lub za pośrednictwem poczty elektronicznej).
4. Jednodniowe spotkanie podsumowujące cały projekt edukacyjny i zadanie pytania, czy projekt jest skuteczny.
5. Jeśli tak, to KONIEC, jeśli nie, to powrót do 1–2 dniowych warsztatów. Zaleca się skrócenie tego procesu w przypadku szkoleń podstawowych, ogólnorozwojowych.

#### **4. Czynniki wpływające na efektywność szkoleń w doskonaleniu jakości**

Czynniki wpływające na efektywność szkoleń można podzielić na trzy grupy (Holweg 2007):

1. Odpowiedzialność firmy szkoleniowej:
  - dokładne rozpoznanie potrzeb od szkolenia w jak najszerszym kontekście (uwzględniając różne punkty widzenia);
  - poznanie specyfiki pracy klienta;
  - zrozumienie kontekstu biznesowego planowanego projektu;
  - poznanie standardów i priorytetów klienta;
  - dobór metod szkoleniowych i zakresu szkoleń do czasu, którym się rozporządza, do możliwości i doświadczenia grupy oraz potrzeb i specyfiki klienta;
  - wytypowanie trenera mającego doświadczenie praktyczne w danym temacie, odpowiednie umiejętności dydaktyczne, zdolność nawiązywania dobrego kontaktu z grupą i elastycznego reagowania na problemy zgłaszane przez grupę oraz wysoki poziom zasymilowania nauczanych umiejętności;
  - zaproponowanie pomysłów wdrożeniowych lub podtrzymujących nową wiedzę po szkoleniu.
2. Odpowiedzialność zleceniodawcy:
  - wybór właściwego momentu na szkolenia;
  - nadanie rangi szkoleniom;
  - prowadzenie odpowiedniej polityki szkoleniowej (podejścia organizacji do szkoleń);

- wpasowanie szkoleń w wartości organizacji;
  - determinacja w działaniach poszkoleniowych (motywowanie, wdrażanie).
3. Odpowiedzialność osoby szkolonej:
- indywidualna motywacja do rozwoju;
  - stopień zaangażowania w pełnioną rolę;
  - determinacja w realizacji celów rozwojowych.

Szkolenia mogą być prowadzone przez firmy zewnętrzne, jak również przez pracowników organizacji, jeśli posiadają odpowiednie kwalifikacje i umiejętności. Mogą mieć formę wykładu teoretycznego lub tzw. studium przypadku. Podejmując decyzje o przeprowadzeniu szkolenia przez firmę zewnętrzną, sztuką jest wybrać firmę, która prowadzi skuteczne szkolenia i potrafi dostosować się do potrzeb organizacji, a nie przeprowadzi szkolenie na zasadzie wykonania usługi i otrzymania zapłaty. Firma szkoleniowa jest w pewnym stopniu także podwykonawcą dostarczającym jakiś produkt, który jest dobrem niematerialnym. Nie można takiej usługi rozpatrywać pod kątem parametrów technicznych, jakości dostarczanego towaru, ale ważnym elementem są posiadane certyfikaty, uprawnienia, rekomendacje, cena, spełnienie wymagań określonych norm i przepisów prawnych.

Punkt 4.3.5 normy PN-ISO 10015:2004 zaleca, aby każdy potencjalny prowadzący szkolenia, osoba z zewnątrz lub z organizacji był krytycznie oceniony przed wybraniem go do przeprowadzenia szkolenia i wybór był zapisany w porozumieniu lub formalnej umowie ustalającej prawo własności, role i odpowiedzialność za proces szkolenia. Poza tym (punkt 4.1.2) zaleca się, aby kierownictwo poniosło odpowiedzialność za podjęcie decyzji, czy i kiedy powinny mieć miejsce zewnętrzne lub wewnętrzne zakupy wyrobów i usług, ich sfinansowanie w odniesieniu do każdego z czterech etapów procesu szkolenia oraz jego monitorowanie. Punkt 4.4 tej normy określa, że prowadzący szkolenie jest odpowiedzialny za zrealizowanie wszystkich działań dotyczących szkolenia, określonych w specyfikacji planu szkolenia. Organizacja może wspierać i ułatwiać szkolenia poprzez dostarczanie zasobów, jak również wspomaganie szkolącego i szkolonego oraz monitorowanie jakości prowadzenia szkolenia. Wsparcie może następować przed rozpoczęciem szkolenia, podczas szkolenia i po zakończeniu szkolenia.

Działania takie w odniesieniu do prowadzącego mogą obejmować:

- przekazanie odpowiednich informacji;
- umożliwienie kontaktu między szkolącym a szkolonym;
- zapewnienie odpowiednich narzędzi, wyposażenia, dokumentacji, oprogramowania, zakwaterowania;
- przekazanie informacji zwrotnych dotyczących wykonania zadania;
- otrzymanie informacji zwrotnych od szkolonego.

Ponadto, aby zapewnić efektywność szkoleń, należy pamiętać, że przed rozpoczęciem szkolenia warto ustalić jego mierzalne cele jako punkt wyjścia do badania efektywności oraz kryteria pomiaru i zadawalający klienta, a jed-

nocześnie zadawalający współczynnik postępu (Holwek 2012: 235 i nast.).

Cały pomiar efektywności da się sprowadzić do kilku elementów:

- ustalenia mierzalnego celu (celów) projektu szkoleniowego;
- ustalenia, na jakim poziomie będzie się odbywał pomiar efektywności;
- doboru odpowiednich narzędzi pomiaru, dostosowanych do badanego poziomu;
- zaplanowania odpowiednich kroków pozwalających zmierzyć stan wyjściowy przed szkoleniami oraz stan po szkoleniach.

Jarosław Holwek wyróżnia pięć poziomów badania efektywności szkoleń: satysfakcja ze szkolenia, opanowanie wiedzy, asymilacja umiejętności, zastosowanie umiejętności i zmiana postawy, przekładalność na twarde (ilościowe) wskazówki. Pisze też, że aby pomiar na omawianym poziomie był rzetelny i oddający rzeczywistość, musiałyby zaistnieć fakt, że żaden z omawianych przez niego elementów wpływających na wypaczenie pomiaru nie mogły się zmienić od momentu rozpoczęcia szkolenia i przyjęcia wskaźnika wyjściowego do czasu powtórnego badania.

## 5. Podsumowanie

Na podstawie prowadzonych rozważań można wnioskować, że najlepiej opracowany system zarządzania jakością nie przyniesie zamierzonych rezultatów oraz nie stanie się skuteczny, jeśli kadra kierownicza wraz z pracownikami nie jest świadoma swojej roli i odpowiedzialności, stawianych im wymagań w odniesieniu do posiadanych kompetencji, a praca pełnomocnika jako osoby najbardziej zaangażowanej stanie się bezużyteczna.

Wdrożenie systemu zarządzania jakością nakłada obowiązek przyjęcia zasady ciągłego doskonalenia poprzez działania korygujące i zapobiegawcze, a tym samym pełne zrozumienie potrzeb i oczekiwań klienta zarówno zewnętrznego, jak i wewnętrznego. Osiągnąć to można poprzez posiadanie pewnego zakresu wiedzy zarówno teoretycznej, jak i praktycznej. Organizacja powinna dążyć do rozwoju i zdobywania wiedzy niezbędnej do wykonywania powierzonych zadań. Pracownicy powinni być zapoznani z zasadami systemu, procesami towarzyszącymi opracowaniu i wdrażaniu dokumentacji. Podejście do szeroko rozumianej problematyki jakości i związanego z tym systemem zarządzania kształtowane są poprzez dobrze zaplanowane szkolenia zarówno te podstawowe, jak i profesjonalne. Planowanie szkoleń dla różnych grup pracowniczych organizacji przyczynia się do eliminowania przyczyn potencjalnych niezgodności poprzez działania zapobiegawcze. Żeby takie działania przyniosły efekty, muszą podlegać monitorowaniu i weryfikowaniu.

Szkolenia powinny mieć charakter ciągły i nieprzerwalny zarówno na etapie wdrażania, jak i utrzymania systemu. Na pewnym etapie szkolenia powinny wykraczać poza podstawowe zagadnienia i podejmować tematykę zarządzania personelem, bezpieczeństwa danych, komunikacji, kultury orga-

nizacji, zapobiegania korupcji, a także dotyczyć zakresu wymagań branżowych lub technicznych. Ważne jest, aby osoba uczestnicząca w szkoleniu wykazywała motywację zarówno wewnętrzną, jak i zewnętrzną w wykorzystaniu zdobytych umiejętności w praktyce. Natomiast brak wiedzy lub kwalifikacji do uczestniczenia w procesach może doprowadzić do powstania wyrobu niezgodnego z wymogami odbiorcy. Jeżeli pracownik traktuje obecność na szkoleniu jako zdobycie kolejnego certyfikatu lub zaliczenie zadania, to takie szkolenie jest skazane na niepowodzenie, staje się nieefektywne. Osoba taka będzie wykazywała trudności ze zrozumieniem przebiegających procesów i znajomością procedur, spowalniała proces realizacji wyrobu oraz nie zauważy możliwości doskonalenia pracy zespołu. Takie niezgodności powinny być zauważane przez kierowników działów lub zapisane we wnioskach z audytów oraz powinny być im przypisany stopień ważności i wpływ na jakość wykonywanych usług. Zadaniem pełnomocnika jako właściciela działań poaudytowych, jak również kierowników komórek organizacyjnych jest omówienie zaistniałego problemu na przeglądach kierownictwa i podjęcie stosownych działań doskonalących.

#### **Informacje o autorce**

**Mgr inż. Danuta Trybuch** – doktorant na studiach zaocznych Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego. E-mail: danuta.marzena@interia.pl.

#### **Bibliografia**

- Bagiński, J. (red.) 2004. *Zarządzanie jakością*, Warszawa: Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej.
- Greber, T. 2008. Znaczenie szkoleń dla rozwoju systemu zarządzania jakością. *Zarządzanie jakością*, nr 4 (14), s. 16–20.
- Halwek, J. 2012. *Prowadzenie warsztatów szkoleniowych*, Gliwice: Wydawnictwo Helion.
- Halwek, J. 2007. Efektywność szkoleń – prawda czy fikcja? Część 1, <http://kadry.nf.pl/Artykul/7416>.
- Hamrol, A. 2007. *Zarządzanie jakością z przykładami*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Hamrol, A. i W. Mantura 2002. *Zarządzanie jakością. Teoria i praktyka*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Kisielnicki, J. 2006. *Zarządzanie organizacją*, Warszawa: Wyższa Szkoła Handlu i Prawa im. Ryszarda Łazarskiego.
- Kowalczyk, J. 2009. *Zarządzanie organizacją turystyczną*, Warszawa: CeDeWu.pl Wydawnictwa Fachowe.
- Kowalczyk, J. 2008. *Konsultant w dziedzinie zarządzania jakością*, Warszawa: CeDeWu.pl Wydawnictwa Fachowe.
- PN-ISO ISO 10015:2004. *Zarządzanie jakością. Wytyczne dotyczące szkolenia*.
- PN-EN ISO 9000:2005. *Systemy zarządzania jakością. Podstawy i terminologia*.
- PN-EN ISO 9001:2008. *Systemy zarządzania jakością. Wymagania*.
- PN-EN ISO 9004:2000. *Systemy zarządzania jakością. Wytyczne doskonalenia funkcjonowania*.

- Pocztowski, A. 1998. *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi. Zarys problematyki i metod*, Kraków: Antykwa.
- Predoń, B. 2010. Skuteczne eliminowanie problemów występujących w procesie utrzymania i ciągłego doskonalenia systemu zarządzania jakością według normy ISO9001. *Zarządzanie jakością*, nr 1 (19), s. 39–49.
- Ratyńska, G. 2010. *Koncepcje i metody budowy uczącej się organizacji*, w: S. Duchniewicz (red.) *Koncepcje i metody zarządzania. Teoria i praktyka*, Warszawa: Wydawnictwo PTM.
- Rybak, M. 2000. *Rozwój potencjału pracy*, w: A. Sajkiewicz (red.) *Zasoby ludzkie w firmie. Organizacja, kierowanie, ekonomika*, Warszawa: Poltext.
- Urbaniak, M. 2006. *Systemy zarządzania w praktyce gospodarczej*, Warszawa: Difin.