

SZKOLENIA JAKO ELEMENT KSZTAŁTOWANIA JAKOŚCI ZASOBÓW LUDZKICH W KONTEKŚCIE ZASAD TQM

*mgr inż. Alicja Wróbel
Pracownik naukowo-dydaktyczny
Politechnika Opolska*

*dr Grzegorz Wróbel
Koordynator Szkoleń Projektu EQUAL
„System przeciwdziałania powstawania bezrobocia
na terenach słabo zurbanizowanych”*

1. Wstęp

Szkolenia pracowników stanowią element kształtowania polityki zarządzania zasobami ludzkimi. Według D. Stewart¹ istnieją sytuacje wewnętrzne i zewnętrzne powodujące, że firmy potrzebują szkoleń dla pracowników. Są to między innymi: duża fluktuacja kadr, niskie morale pracowników, niskie płace, brak zaangażowania pracowników. Definiując pojęcie szkolenia - szkolenie sensu stricto to uczenie pracowników wykonawczych i technicznych sposobu wykonywania czynności na stanowisku, na jakim zostali zatrudnieni. Szkolenie jako doskonalenie, rozwój, to uczenie menedżerów i pracowników fachowych umiejętności niezbędnych na ich obecnym i przyszłym stanowisku². Istotną rangę szkoleniom i doskonaleniom pracowników nadają badacze zasobów ludzkich. Wprowadzenie nowoczesnych metod doskonalenia zawodowego, włączając kierownictwo w proces szkolenia aby lepiej wykorzystać możliwości wszystkich pracowników, jest także jedną z 14 tez Deminga³. Uważa on, że niezbędne jest nabycie nowych umiejętności pozwalających nadążyć za zmianami we wzornictwie produktów, materiałach, metodach, wyposażeniu, technice i obsłudze. Deming zwraca uwagę na zasadność szkoleń uczenie się nowych umiejętności, wprowadzenie systemu szkoleń również dla naczelnego kierownictwa. Szkolenie pracowników ma sens wtedy, kiedy ich praca nie mieści się w granicach zmienności losowej, innymi słowy na braki czy usterki pracownika ma wpływ przyczyna specjalna np. nieumiejętność, zaniedbanie, błąd maszyny itp. Gdy ktoś osiąga stan stabilności statystycznej

(a można to zidentyfikować na kartach zmienności) dalsze szkolenia nic mu nie dadzą. Wtedy doskonalenie umiejętności może następować tylko poprzez zmianę, poprawę systemu.

2. Szkolenia i doskonalenie kadr w kontekście zasad zarządzania jakością i TQM

Zdecydowana większość firm przekonała się, że współczesną przepustką na rynki międzynarodowe jest zarządzanie jakością, zaś podstawą tego działania są zasady określone w filozofii TQM. Warto zatem zadać pytanie jakiego rodzaju wiedza i umiejętności jest potrzebna do realizacji tego przedsięwzięcia, wszak jedną z kluczowych zasad TQM jest ciągłe doskonalenie. Ponieważ procesy w TQM są interdyscyplinarne a problemy w nich występujące złożone, to osoby reprezentujące TQM w organizacji muszą posiadać następujące zdolności: samooceny, świadomości sytuacji, elastyczności, czasem podjęcia ryzyka, współpracy. Jeśli zdolności te nie są nabyte i zidentyfikowane w procesie rekrutacji można a nawet trzeba wpoić je pracownikom poprzez system szkoleń lub indywidualną pracę przywódcy - kierownika, wykorzystującego swoją wiedzę, umiejętności, doświadczenie i autorytet. Ważnym jest jednak to, by sam proces szkolenia dawał bodziec do własnej pracy nad sobą, a nie do tego zmuszał. Wszelkie bowiem działania narzucane są niechciane i wewnętrznie nieakceptowane⁴.

W sferze zarządzania zasobami ludzkimi podstawowe zalecenia podaje norma ISO 9001: 2000. Najważniejsze z nich przedstawiono poniżej⁵.

1. Organizacja powinna określać potrzebne kompetencje personelu wykonującego czynności mające wpływ na jakość wyrobu.
2. Organizacja powinna zapewniać szkolenia w celu podnoszenia kompetencji.
3. Organizacja powinna oceniać skuteczność podjętych działań.
4. Organizacja powinna zapewniać, aby pracownicy byli świadomi stosowności i znaczenia swoich działań oraz tego, jak przyczyniają się do osiągania celów dotyczących jakości.
5. Organizacja powinna gromadzić odpowiednie zapisy dotyczące kształcenia, szkolenia, umiejętności i doświadczenia.

Warto zauważyć, że koszty, które ponosi się na szkolenia i doskonalenie kadr w podstawowej

¹ Stewart D., *Praktyka kierowania*, PWE, Warszawa 1994, s. 236.

² Griffin R.W., *Podstawy zarządzania organizacją*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2002, s.436.

³ Bank J., *Zarządzanie przez jakość*, Wyd. Felberg SJA, Warszawa 1999, s.77.

⁴ Wróbel G., *Metoda analizy i oceny zarządzania przez jakość w dużych przedsiębiorstwach na Podkarpaciu*, Wyd Politechniki Warszawskiej, Warszawa 2003, s. 76.

⁵ Bugdol M., *Propozycja zarządzania zasobami ludzkimi z wykorzystaniem normy ISO 9001: 2000*, Problemy Jakości 2002, nr 6, s. 10.

Tabela 1. Ogólny schemat pozycji kosztów jakości.

PODSTAWOWE GRUPY KOSZTÓW JAKOŚCI			
Koszty zapobiegania powstawaniu wad	Koszty oceny	Koszty wadliwości wewnętrznej	Koszty wadliwości zewnętrznej
kierowanie jakością szkolenia, wewnętrzne audyty jakości, wybór i ocena dostawców, planowanie badań.	ocena towarów przy odbiorze, kontrola produkcji i dokumentacja oceny, badania kwalifikacyjne i kontrolne wyrobów oraz ocena końcowa produktów, personel badawczy w laboratoriach, materiały i środki wykorzystane podczas kontroli, oceny i badań, konserwacja i utrzymywanie wyposażenia do kontroli pomiarów i badań.	braki wewnętrzne, praca dodatkowa, powtórna ocena.	braki zewnętrzne (reklamacje), gwarancja, wycofanie wyrobów (strata).

Źródło: Opracowanie własne na podstawie Marczak M.: Jakość wyrobu a zysk przedsiębiorstwa produkcyjnego, *Problemy Jakości* 2001, nr 5.

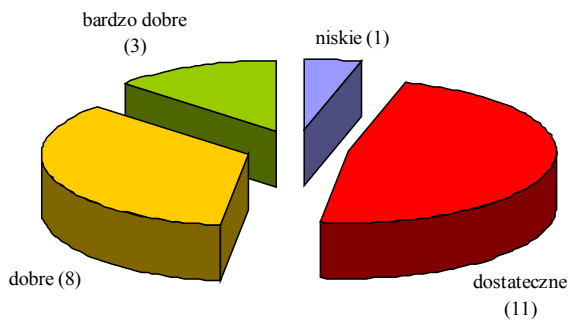
klasyfikacji kosztów jakości zaliczają się do grupy kosztów zapobiegania powstawaniu wad, zatem kosztów najbardziej uzasadnionych. Należy je traktować jako inwestycję w ludzi, która zwracać się będzie systematycznie przez wiele lat poprzez obniżanie poziomu błędów, usterek, wad i wzrost produktywności. Miejsce kosztów szkoleń w strukturze kosztów jakości przedstawia tabela 1.

Kolejnym czynnikiem determinującym skuteczne zarządzanie jakością lub wdrożenie filozofii TQM jest przygotowanie merytoryczne i zawodowe załogi do zmian i innowacyjności. W badaniach, które przeprowadzono w 2002 roku w kilkudziesięciu dużych przedsiębiorstwach na Podkarpaciu dokonano próby rozeznania w jakim stopniu załoga na podstawie własnego doświadczenia oraz uczestnictwa w szkoleniach jest przygotowana do podejmowania inicjatywy oraz czynnego uczestnictwa w rozwiązywaniu problemów. Rysunek 1 przedstawia ocenę tego przygotowania. Zarówno dobre jak i bardzo dobre przygotowanie do zmian i innowacji rozłożyło się po połowie z załogami firm, które to przygotowanie mają dostateczne i niskie.

W tych ostatnich przeprowadzone szkolenia mogły dać pogląd i informację na temat systemów jakości i organizacji w nich pracy, natomiast zarówno one jak i dotychczasowe doświadczenie zawodowe personelu nie stanowiły wystarczająco skutecznego bodźca do samodzielnych działań innowacyjnych czy aktywizacji jakościowej załogi. Potwierdzają to odpowiedzi na pytanie o skłonność pracowników do identyfikacji problemów, gdzie jest ona duża w dwunastu zakładach oraz dostateczna w pozostałych jedenastu. Aby sprawdzić, czy ta duża skłonność dotyczy pracowników firm w których przygotowanie załogi do zmian i innowacyjności było dobre i bardzo dobre policzono współczynnik korelacji pomiędzy tymi dwiema zmiennymi.

Współczynnik korelacji równy 0,59 wskazuje na istnienie większej od średniej zależności, takiej, że im przygotowanie merytoryczne i zawodowe załogi jest większe tym większa jest skłonność do identyfikacji przez nią problemów. Wynik ten potwierdza słuszność organizowania i nieustannego szkolenia i edukacji personelu.

Wobec zaprezentowanych wniosków z badań,



Rys. 1. Struktura przygotowania merytorycznego i zawodowego załogi do zmian i innowacyjności.

Źródło: Wróbel G., *Metoda analizy i oceny zarządzania przez jakość w dużych przedsiębiorstwach na Podkarpaciu*, Wyd. Politechniki Warszawskiej, Warszawa 2003, s. 85.

stwierdzono, że w województwie podkarpackim istnieje potrzeba promocji wiedzy i edukacji w zakresie tematyki zarządzania przez jakość. Szkolenia te mogłyby być realizowane zarówno w formie otwartej jak i zamkniętej, dedykowanej określone- mu przedsiębiorstwu. Inną formą promocji wiedzy o TQM jest uruchomienie studiów podyplomowych i wprowadzenie w siatkę dydaktyczną przedmiotów o tematyce Total Quality Management na regional- nych wyższych uczelniach, kształcących przyszłe kadry menedżerskie.

3. Podstawowe metody kształcenia pracowników

Realizację zadań kształcenia i rozwoju personelu można podzielić na następujące etapy:

1. Ustalenie potrzeb indywidualnych i organizacji.
2. Podjęcie decyzji o formie, metodach i poziomie kształcenia (szkolenia, rozwoju).
3. Wdrożenie.
4. Ocena efektywności programu.

Zanim pracownik zostanie oddelegowany na szkolenie niezbędne jest przeprowadzenie oceny obecnych i przyszłych potrzeb szkoleniowych. Ocena ta obejmuje najczęściej trzy poziomy: poziom całej organizacji, poziom pionów i stanowisk oraz poziom indywidualnych potrzeb szkoleniowych. Kolejnym etapem jest wybór metody i formy szkolenia dostosowany do potrzeb organizacji. Metody szkolenia i doskonalenia kadr

przedstawia tabela 2.

W zależności od celu i zakresu działalności można wyróżnić⁸:

1. Szkolenie i przyuczenie pracowników do wykonywania pracy na obecnym stanowisku
2. Kształcenie pracowników w celu podniesienia jakości ich pracy na obecnym stanowisku lub awansu
3. Rozwój profesjonalny i osobisty pracowników.

Szkolenie pracowników nie jest celem samym w sobie. Po jego przeprowadzeniu należy dokonać wieloaspektowej oceny efektywności szkolenia. Szkolenie oceniają prowadzący - sprawdzając postęp pracowników w trakcie i po szkoleniu, uczestnicy szkolenia - wypełniając kwestionariusz oceniający szkolenie, a także firma oceniając efekty jakie uzyskała dzięki przeprowadzonemu szkoleniu. Dla firmy szkolenie będzie opłacalne, jeśli wydatki poniesione na szkolenie będą niższe niż dochody przypadające na wyszkolonego pracownika. Należy jednak pamiętać, że kształcenie pracownika jest inwestycją firmy, która ma przynieść korzyści zarówno przedsiębiorstwu jak i pracownikowi.

4. Projekty szkoleniowe finansowane ze środków UE na Podkarpaciu

Z Unii Europejskiej finansowane są dwa projekty na Podkarpaciu, które bezpośrednio dotyczą szkoleń. Są to: program szkoleń dla rozwoju małych firm w regionach Wschodniej Polski, którego beneficjentem jest Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości oraz pakiet usług biznesowych - drogą do samodzielności, którego realizatorem jest Regionalna Izba Gospodarcza.

Program szkoleń dla rozwoju małych firm w regionach Wschodniej Polski jest to projekt finansowany z Europejskiego Funduszu Społecznego, rozwój zasobów ludzkich. Całkowita jego wartość to 17 613 355,58zł, zaś wkład Unii to 11 996 235,44zł. Projekt jest realizowany od października 2006 r. do grudnia 2007 r. Jest on skierowany do mikro oraz małych przedsiębiorstw w słabych, zdominowanych przez rolnictwo regionach wschodniej Polski. Obejmuje on swoim zasięgiem województwa lubelskie, podkarpackie, podlaskie, świętokrzyskie, warmińsko-mazurskie.

⁶ Kostera M., *Zarządzanie personelem*, PWE, Warszawa 2000, s.110.

⁷ Kisielnicki J., *Zarządzanie organizacją*, Wyższa Szkoła Handlu i Prawa im. Ryszarda Łazarskiego, Warszawa 2000, s.164-165.

⁸ Kostera M., *Zarządzanie personelem*, PWE, Warszawa 2000, s.110.

Tabela 2. Metody szkolenia i doskonalenia kadr.

Metoda	Uwagi
Zadana lektura	Lektury mogą być przygotowane specjalnie dla celów szkoleniowych lub nie
Szkolenie poprzez modelowanie zachowań	Wykorzystanie nagranych na taśmie wideo modelu pokazującego poprawne zachowanie i następnie odgrywanie ról przez szkolonych i omówienie poprawnego zachowania. Wykorzystywane szeroko do szkolenia nadzoru w obrębie stosunków międzyludzkich.
Symulacje działalności gospodarczej	Symulacje na papierze oraz komputerowe „gry gospodarcze”, przeznaczone do nauki umiejętności kierowniczych.
Omawianie przypadków	Dyskusja w małych grupach rzeczywistych lub fikcyjnych przypadków lub zajęć.
Konferencja	Dyskusja w małej grupie wybranych tematów, zwykle prowadzona przez szkoleniowca.
Wykład	Ustne przedstawienie materiału przez szkolącego, z ograniczonym udziałem słuchaczy lub w ogóle bez takiego udziału.
Szkolenie na stanowisku pracy	Nie obejmuje instruktazu; doraźne i luźne prowadzenie przez bardziej doświadczonych pracowników; staranne wyjaśnienia, pokazy i praktyka nadzorowana przez kwalifikowanego szkoleniowca.
Programowany instruktarz	Metoda, w której sam szkolony reguluje tempo przyswajania sobie materiału z wykorzystaniem tekstu lub komputera, za czym idzie cykl pytań i odpowiedzi; przygotowanie kosztowne.
Inscenizacja (odgrywanie ról)	Szkoleni odgrywają rolę np. „szefa oceniającego wyniki” lub „podwładnego reagującego na ocenę” w celu zdobycia doświadczenia w stosunkach międzyludzkich.
Trening wrażliwości	Zwany też techniką grupy T albo szkoleniem laboratoryjnym; jest to intensywne szkolenie w małej grupie, w której poszczególni uczestnicy oceniają się wzajemnie i wypróbują nowe zachowania. Ma sprzyjać budowie zaufania, otwartej komunikacji i zrozumieniu dynamiki grupowej.
Trening „w przedsionku”	Nadzorowane ćwiczenie w czynnościach manualnych w wyodrębnionym obszarze roboczym, gdzie główny nacisk spoczywa na bezpieczeństwie, nauce i informacji zwrotnej, a nie na wydajności.
Interaktywne wideo	Nowa technika wykorzystująca komputery i wideo.

Źródło: Griffin R.W., *Podstawy zarządzania organizacją*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2002, s.438.

Katalog szkoleń dostępnych w ramach projektu jest bardzo szeroki. Ich tematyka koncentruje się wokół zagadnień takich jak strategia, finanse, marketing, zarządzanie i przywództwo, operacje i procesy oraz zarządzanie zasobami ludzkimi. Biorący w nim udział przedsiębiorcy i pracownicy przez cały 2007 r. mogą liczyć na pomoc profesjonalnego doradcy, który nie tylko pomaga opracować indywidualny plan rozwoju firmy, poleca odpowiednie szkolenia i doradztwo, ale również służy radą przy tworzeniu planu działania przedsiębiorstwa na najbliższe lata. Elementem uatrakcyjniającym udział w projekcie jest możliwość założenia strony internetowej firmy uczestnika.

Drugi projekt (Europejski Fundusz Społeczny, Zintegrowany Program Operacyjny Rozwoju Re-

gionalnego) to pakiet usług biznesowych drogą do samodzielności, którego realizatorem jest Regionalna Izba Gospodarcza. Całkowita jego wartość to 895 559,65 zł, wkład Unii wynosi 663 939,49zł. Swoim zasięgiem obejmuje powiat stalowowolski i niżański, gdzie ludzie odchodzą od rolnictwa i szukają perspektyw w innych dziedzinach. Aby im pomóc potrzebne jest kompleksowe wsparcie z zakresu prowadzenia działalności gospodarczej, a w szczególności szkolenia, doradztwo, opieka indywidualnego doradcy oraz wsparcie finansowe.

Należy jednakże pamiętać, że w południowo-wschodniej Polsce oprócz wymienionych projektów realizowanych jest jeszcze kilkanaście innych, w których jedną, niekoniecznie główną formą działania są szkolenia, treningi, warsztaty zaję-

ciowe, kursy DL. Przykładem takiego projektu jest chociażby "System przeciwdziałania powstawaniu bezrobocia na terenach słabo zurbanizowanych", którego administratorem jest Wyższa Szkoła Administracji i Zarządzania w Zamościu wraz z innymi partnerami: Wyższą Szkołą Informatyki i Zarządzania w Rzeszowie, Stowarzyszeniem Promocji Przedsiębiorczości, CASE Doradcy, NOT Zamość, Wojewódzkimi i Powiatowymi Urzędami Pracy.

Literatura

1. Bank J., *Zarządzanie przez jakość*, Wyd. Felberg SJA, Warszawa 1999.
2. Gick A., Tarczyńska M., *Motywowanie pracowników*, PWE, Warszawa 1999,
3. Griffin R.W., *Podstawy zarządzania organizacją*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2002.
4. Kisielnicki J., *Zarządzanie organizacją*, Wyższa Szkoła Handlu i Prawa im. Ryszarda Łazarskiego, Warszawa 2000.
5. Kostera M., *Zarządzanie personelem*, PWE, Warszawa 2000.
6. Marczak M.: *Jakość wyrobu a zysk przedsiębiorstwa produkcyjnego*, Problemy Jakości 2001, nr 5
7. Stewart D., *Praktyka kierowania*, PWE, Warszawa 1994.
8. Wróbel G., *Metoda analizy i oceny zarządzania przez jakość w dużych przedsiębiorstwach na Podkarpaciu*, Wyd Politechniki Warszawskiej, Warszawa 2003.
9. www.funduszystroktoralne.gov.pl
10. www.mapa.fundusze-strukturalne.gov.pl
11. www.mrr.gov.pl