

# Józef Fraś

---

## Zasoby ludzkie i ich rozwój w systemach zapewnienia jakości

---

Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania 7, 295-306

---

2008

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej [bazhum.muzhp.pl](http://bazhum.muzhp.pl), gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

Józef Fraś

## ZASOBY LUDZKIE I ICH ROZWÓJ W SYSTEMACH ZAPEWNIENIA JAKOŚCI

### Wprowadzenie

Zarządzanie jakością należy do podstawowych zagadnień w zakresie właściwej realizacji funkcji zarządczych we współczesnym przedsiębiorstwie. Integralnie związana z tym jest strategia zarządzania zasobami, w tym zasobami ludzkimi, powiązana z ogólną strategią rozwoju przedsiębiorstwa i pomagająca w osiągnięciu wyższej skuteczności działania i przewagi nad konkurencją. Skuteczność w zakresie zarządzania potencjałem ludzkim przejawia się między innymi w wysokiej jakości produktów, niższych kosztach funkcjonowania, w szybszym tempie wprowadzania innowacji czy skutecznej współpracy z klientami i otoczeniem przedsiębiorstwa.

Zasoby przedsiębiorstwa odgrywają decydującą rolę nie tylko w osiągnięciu wysokiej efektywności działalności, ale także w utrzymaniu się na rynku i osiągnięciu przewagi konkurencyjnej, także poprzez dostarczanie produktów wysokiej jakości.

Zasoby przedsiębiorstwa to nie tylko maszyny i urządzenia, ale także zasoby niematerialne, takie jak stymulacja nowych sposobów myślenia, struktury organizacyjne, czy też właściwe zarządzanie lub infrastruktura, to także takie elementy, jak informacja (znaczenie danych), wiedza (jakie działanie podjąć) oraz kompetencja (jak to działanie właściwie wykonać). Najważniejszym jednak zasobem pozostają ludzie.

Warto zwrócić w tym miejscu uwagę na samą interpretację pojęcia *zasoby ludzkie*, przez które rozumie się nie tyle *zbiorowość* pracowników, ale ogół *cech*

i *właściwości* ucieleśnionych w nich, a które umożliwiają im pełnienie różnorodnych ról w obrębie przedsiębiorstwa. Za zasób ludzki należy uważać: wiedzę, zdolności, umiejętności, zdrowie, postawy i wartości oraz motywację<sup>1</sup>.

W dobie postępującej globalizacji i silnej konkurencji w światowej gospodarce kluczem do sukcesu każdego przedsiębiorstwa są ludzie (zasoby ludzkie). To człowiek jest zawsze twórcą i sprawcą jakości każdego produktu (wytworu ludzkiego), a jednocześnie jako klient jest ostatecznie oceniającym poziom jakości produktu, doznając osobistej satysfakcji lub rozczarowania z jego użytkowania.

Nasilająca się konkurencja i rozwój nowych technologii narzucają wręcz konieczność doskonalenia wewnętrznej organizacji działalności przedsiębiorstwa, która umożliwiłaby elastyczne reagowanie na potrzeby klientów zewnętrznych i wewnętrznych<sup>2</sup>.

Poszukując nowych czynników podnoszących efektywność funkcjonowania przedsiębiorstwa, zaczęto zwracać większą niż dotychczas uwagę na istotę i znaczenie potencjału tkwiącego w ludziach jako strategicznego czynnika długofalowego rozwoju przedsiębiorstwa. Nastąpił także wzrost zainteresowania metodami jego umiejętnego pozyskiwania oraz wykorzystywania w procesie zarządzania przedsiębiorstwem, w tym w systemach zarządzania jakością. Dlatego też zatrudnionych w danym przedsiębiorstwie pracowników zaczęto postrzegać raczej jako element aktywów aniżeli źródło kosztów, wobec czego stwierdzono konieczność ciągłego inwestowania w rozwój tego zasobu oraz dążenia do uzyskiwania maksymalnego efektu z owych inwestycji<sup>3</sup>.

Filozofią zarządzania zasobami ludzkimi jest uznanie pracowników za jeden z najwartościowszych zasobów przedsiębiorstwa (rodzi się pytanie: czy nie najważniejszych?), dążenie do budowania zasad identyfikowania się pracowników z celami przedsiębiorstwa (co często może wymagać zmiany ich postaw i zachowań), potrzeba funkcjonowania pracowników w ramach relacji wzajemności, ze szczególnym uwzględnieniem podejmowania przez nich zobowiązań, „wspólnota interesów” kierownictwa i pracowników, rzutująca na rentowność przedsiębiorstwa.

<sup>1</sup> A. Pochtowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi, Strategie – procesy – metody*, Wydawnictwo PWE, Warszawa 2003, s. 36.

<sup>2</sup> J. Fraś, M. Gołębiowski, A. Bielawa, *Podstawy zarządzania jakością w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2006, s. 79.

<sup>3</sup> *Zasoby ludzkie w firmie. Organizacja – kierowanie – ekonomika*, red. A. Sajkiewicz, Wydawnictwo Poltext, Warszawa 2000, s. 28.

Osoby wykonujące pracę wpływającą na jakość produktu powinny mieć odpowiednie kwalifikacje, a przedsiębiorstwo powinno określić, jakie czynności wpływają na jakość produktu i zapewnić, poprzez dobór szkoleń, odpowiednie do wykonywanych czynności kompetencje. Konieczne jest też dokumentowanie wykształcenia, umiejętności i doświadczenia poszczególnych pracowników, którzy powinni być świadomi wagi swoich działań i roli w poprawianiu jakości. Przedsiębiorstwo musi również określić, zapewnić i utrzymywać infrastrukturę niezbędną do osiągnięcia zgodności z wymogami dotyczącymi produktu.

## 1. System zapewnienia jakości

W warunkach gospodarki wolnorynkowej bardzo ważnym czynnikiem funkcjonowania przedsiębiorstw staje się jakość oferowanych produktów. Jakość staje się centralnym punktem zainteresowania we wszystkich dziedzinach gospodarki i nie jest to tylko kwestią mody na jakość, ale koniecznością współczesnej gospodarki<sup>4</sup>. Przedsiębiorstwo, które zaniedba stworzenia systemu jakości, będzie dziś, a szczególnie jutro, niekonkurencyjne. Jakość i zapewnienie jakości ma szczególne znaczenie w okresie coraz bardziej zacieśniających się kontaktów gospodarczych polskich przedsiębiorstw z zagranicznymi partnerami, a menedżerowie wszystkich przedsiębiorstw powinni pamiętać o tym, że obecnie we wszystkich krajach Unii Europejskiej funkcjonowanie i rozwój przedsiębiorstwa w systemie jakości ISO serii 9000 jest podstawowym warunkiem uznania go za konkurencyjne. Potwierdza to uzyskany certyfikat oraz prowadzona przez przedsiębiorstwa dokumentacja systemu zapewniania jakości z tzw. księgą jakości systemu. To od pytania o posiadanie certyfikatu zaczynają się rozmowy dotyczące poważnych kontraktów ofertowych, a od przedstawienia partnerowi Księgi Jakości – rozmowy dotyczące kontraktu handlowego<sup>5</sup>.

Dziś każde nowoczesne, liczące się na rynku światowym przedsiębiorstwo posiada odpowiedni system zapewnienia jakości (*Quality Assurance*), na który składają się hierarchicznie<sup>6</sup>:

- polityka jakości (*Quality Policy*),
- zarządzanie jakością (*Quality Management*) oparte na założeniach i celach przyjętej przez przedsiębiorstwo polityki jakości,

<sup>4</sup> M. Armstrong, *Jak być lepszym menedżerem*. ABC, Warszawa 1997, s. 75.

<sup>5</sup> M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. ABC, Kraków 2000, s. 425.

<sup>6</sup> J. Bank, *Zarządzanie przez jakość*. Gebethner & S-ka, Warszawa 1997.

- system jakości (*Quality System*), który określa procedury działania poszczególnych ogniw (działów, wydziałów, sekcji) w systemie zarządzania,
- sterowanie jakością (*Quality Control*), będące narzędziem bardziej prewencyjnym niż kontrolnym systemu jakości.

Posiadanie systemu zapewnienia jakości nie wiąże się z wielkością przedsiębiorstwa ani rodzajem produkcji<sup>7</sup>. Certyfikacja systemu jakości każdego przedsiębiorstwa według norm ISO serii 9000 rozszerza się coraz bardziej na działalność usługową, finanse, szkolnictwo, a także na jednostki samorządu terytorialnego (miasta i gminy). Nie ma różnicy pomiędzy wdrażaniem systemu jakości przez przedsiębiorstwo produkcyjne a organizację usługową, wszędzie bowiem tam, gdzie jest klient, można i należy pracować nad coraz lepszym zaspokojeniem jego potrzeb<sup>8</sup>.

## 2. Zapewnienie jakości a zasoby ludzkie

Przez system zapewnienia jakości rozumie się całokształt zaplanowanych, systematycznie realizowanych działań w całym przebiegu procesu kształtowania jakości produktów dający gwarancję, że wytworzony przez producenta produkt będzie spełniać założone, uzgodnione w kontrakcie z klientem wymagania. Celem tych działań jest uzyskanie pewności, że wszystkie potrzebne do wykonania zadania związane z procesem kształtowania jakości produktu są skuteczne. Ważne jest także to, by system ten zapewniał realizację procesów jakościowych wraz ze środkami niezbędnymi do tego celu<sup>9</sup>. Sukces systemu zapewnienia jakości polega na współdziałaniu wszystkich pracowników przedsiębiorstwa, gdzie na pierwszym miejscu stawia się zawsze jakość jako sprawę nadrzędną oraz zadowolenie klienta jako podstawę długotrwałego sukcesu działalności przedsiębiorstwa<sup>10</sup>. Stąd też właściwe motywowanie pracowników i bezpośrednie komunikowanie się z nimi warunkuje powodzenie wszelkich działań.

To, jak ważny jest człowiek, sformułowane zostało także w zasadach zarządzania jakością. Jedną z tych zasad mówi bowiem, że to ludzie na wszystkich szcze-

<sup>7</sup> G. Broniewska, *Identyfikacja i zaspokajanie potrzeb klienta wewnętrznego*. „Problemy Jakości” nr 3/2000.

<sup>8</sup> W. Bujwid, *Wdrażanie zarządzania jakością w organizacji według norm ISO serii 9000:2000*. Materiały szkoleniowe OBJW ZETOM, Warszawa 2001, s. 64.

<sup>9</sup> P. Domarecki, *Komu certyfikat, komu...*, „Businessman” nr 10/2000.

<sup>10</sup> M. Gableta, A. Pietroń-Pyszczyk, *Analiza produktywności wybranych przedsiębiorstw*, „Ekonomia i organizacja przedsiębiorstwa” nr 12/1998.

blach każdego przedsiębiorstwa stanowią jego najistotniejszą część, a uzyskanie całkowitego zaangażowania tych ludzi pozwala na wykorzystanie ich zdolności z korzyścią dla przedsiębiorstwa<sup>11</sup>.

Skutecznego zarządzania zasobami ludzkimi przedsiębiorstwa należy szukać w koncepcji podmiotowego podejścia do pracownika. Potencjał ludzki przedsiębiorstwa jest jednym z jego głównych zasobów strategicznych<sup>12</sup>. Jest to także jeden z najbardziej zawodnych zasobów przedsiębiorstwa, kiedy jest niewłaściwie zarządzany.

Ludzie jako zasób przedsiębiorstwa to nie grupa ludzi, ale organizacja, czyli układ stosunków opartych na wartościach kulturowych przedsiębiorstwa, należy więc stworzyć warunki niezbędne do tego, by pracownicy mogli i chcieli się sami organizować i motywować do działań, by chcieli współuczestniczyć w ciągłym doskonaleniu swojego warsztatu pracy<sup>13</sup>. Nie jest to tylko i wyłącznie zasada zarządzania personelem gwarantująca innowacyjność przedsiębiorstwa, lecz także podstawowa zasada wpisana w system zapewniania jakości. To bowiem zapewnienie jakości wymaga, aby każdy pracownik<sup>14</sup>:

- wiedział i rozumiał, jaki wpływ na realizację polityki jakości i zobowiązań przedsiębiorstwa mają jego działania,
- posiadał niezbędną wiedzę i był właściwie przygotowany do wykonywania pracy (system szkoleń),
- miał do dyspozycji odpowiednie urządzenia, narzędzia i informacje (zasoby),
- mógł określić i mierzyć jakość,
- wiedział, co robić w przypadku powstania sytuacji awaryjnych,
- miał motywację do realizacji polityki jakości i zobowiązań przedsiębiorstwa.

Szczególne znaczenie w zrozumieniu udziału zasobów ludzkich przedsiębiorstwa w zapewnieniu jakości ma polityka jakości. Pojęcie to zdefiniowane zostało w normie ISO 9000 jako „ogół zamierzeń i ukierunkowanie organizacji

<sup>11</sup> R. Jurkowski, *Zarządzanie personelem. Proces kadrowy i jego prawne aspekty*, ABC, Warszawa 1998, s. 19.

<sup>12</sup> B. Kołodziejczyk, *System zapewniania jakości – koszty i korzyści w świetle wymagań normy jakości ISO 9000:2000*. Międzynarodowa Konferencja Naukowa „Zarządzanie finansami”, Kołobrzeg 2001, s. 105.

<sup>13</sup> M. Lewandowska, *Normy ISO w praktyce*, „Problemy Jakości” nr 2/2001.

<sup>14</sup> W. Bujwid, *Wdrażanie zarządzania jakością w organizacji według norm ISO serii 9000:2000*. Materiały szkoleniowe OBJW ZETOM, Warszawa 2001, s. 64.

dotyczące jakości, formalnie wyrażone przez najwyższe kierownictwo”<sup>15</sup>. Zgodnie z tą definicją organizacja to grupa ludzi wraz z infrastrukturą, z przypisaniem odpowiedzialności, uprawnień i powiązań, która powinna być ukierunkowana na jakość. Można to osiągnąć dzięki delegowaniu większego zakresu uprawnień na pracowników, jak i przejmowaniu przez pracowników częściowej odpowiedzialności za sukces przedsiębiorstwa. Aby zapewnić właściwą wiedzę i doświadczenie wymagane dla owocnego wdrożenia tej polityki, należy zapewnić pracownikom niezbędną pomoc i odpowiedni system szkoleń<sup>16</sup>.

### 3. Rozwój zasobów ludzkich w przedsiębiorstwie

Rozwój zasobów ludzkich to umożliwienie pracownikom uczenia się i rozwoju, organizowanie i planowanie szkoleń oraz ocena programów szkoleniowych<sup>17</sup>. Celem rozwoju zasobów jest uzyskanie przez przedsiębiorstwo takich cech pracowniczych, które zagwarantują osiąganie podstawowych celów przedsiębiorstwa – efektywności, skuteczności i wydajności. Poprzez prawidłowy rozwój pracowników zapewnia się funkcjonowanie przedsiębiorstwa, kreatywność i innowacyjność, które są motorem jego rozwoju, wzrostu udziału w rynku, utrzymania i systematycznego poszerzenia kręgu klientów, a w efekcie wzrostu zysków. Jest to jednak możliwe wyłącznie dzięki stworzeniu przez przedsiębiorstwo takich mechanizmów rozwojowych, aby pracownicy zdobywali odpowiednią wiedzę i umiejętności niezbędne do właściwego wykonywania zadań, aby następowało ciągłe ich doskonalenie oraz maksymalne wykorzystanie tkwiącego w nich potencjału. Rozwój zasobów ludzkich obejmuje następujące elementy<sup>18</sup>:

- a) naukę – ciągła zmiana zachowań na skutek praktyki i/lub doświadczenia;
- b) edukację – poszerzenie wiedzy, rozwój wartości i zdolności pojmowania wymagań we wszystkich sferach życia, a nie tylko wiedzy i umiejętności związanych z dziedzinami lub czynnościami, z którymi wiąże się praca danej osoby;
- c) rozwój – realizowanie możliwości i potencjału pracowników poprzez doświadczenia związane z nauką i edukacją;

<sup>15</sup> Norma międzynarodowa ISO/FDIS 9000:2000 – tłumaczenie PKN, punkt 3.2.4. oraz punkt 3.3.1.

<sup>16</sup> J. Panfil, *Wpływ TQM na konkurencyjność przedsiębiorstw*. Materiały szkoleniowe OBJW ZETOM, Warszawa 2000, s. 6.

<sup>17</sup> M. Armstrong, *Zarządzanie...*, op. cit., s. 425.

<sup>18</sup> Ibidem, s.425-426.

- d) szkolenie – planowane i systematyczne zmiany zachowania na skutek pojedynczych wydarzeń, programów i instrukcji, które umożliwiają zdobycie wiedzy, umiejętności i kompetencji potrzebnych do właściwej realizacji wyznaczonych zadań.

Największy wpływ przedsiębiorstwo ma na szkolenia, poprzez które może zmieniać postawy pracowników i wpływać na stan wiedzy i umiejętności konieczne do osiągania właściwych efektów w zakresie zadań wykonywanych przez pracowników. Szkolenie oznacza również inwestowanie w ludzi dla lepszego wykorzystania ich talentów i potencjału. Skuteczne szkolenie może<sup>19</sup>:

- zmniejszyć koszty uczenia się,
- poprawić efekty osiągnięte przez pracownika, zespół i przedsiębiorstwo (następuje poprawa rezultatów, jakości, tempa i produktywności),
- zwiększyć elastyczność operacyjną poprzez rozszerzenie zakresu umiejętności pracowników,
- przyciągnąć wysokiej jakości pracowników dzięki zaoferowaniu im możliwości kształcenia się i rozwoju, zwiększyć ich zakres kompetencji i umiejętności, dając im zadowolenie z pracy, lepsze wynagrodzenie i możliwość rozwoju w ramach przedsiębiorstwa,
- zwiększyć zaangażowanie pracowników, zachęcając ich do utożsamiania się z misją i celami przedsiębiorstwa,
- zwiększyć zaangażowanie pracowników do działań innowacyjnych, np. w kołach jakości,
- pomóc w zarządzaniu zmianą, pozwalając zrozumieć przyczynę tej zmiany i zapewniając pracownikom wiedzę i umiejętności potrzebne do przystosowania się do nowych sytuacji,
- pomóc w stworzeniu pozytywnej atmosfery (np. zorientowanej na osiągnięcie lepszych efektów),
- poprawić poziom jakości obsługi klientów.

Duże znaczenie ma również wybór techniki szkoleniowej. To od niej bowiem zależy skuteczność szkolenia, szybkość wprowadzania innowacji, powodzenie projektów inwestycyjnych i efektywność pracy personelu. Wśród technik szkoleniowych wyróżniamy<sup>20</sup>:

- a) techniki szkolenia na stanowisku pracy (demonstracje, coaching, rotacja stanowisk pracy, planowe nabywanie doświadczenia, mentoring),

<sup>19</sup> Ibidem, s.449.

<sup>20</sup> Ibidem, s.460.



- b) techniki szkolenia poza stanowiskiem pracy, stosowane podczas formalnych kursów szkoleniowych poza miejscem pracy (wykłady, rozmowy, dyskusje, metody odkrywcze, studium przypadku, odgrywanie ról, symulacje, ćwiczenia grupowe, budowanie zespołów, uczenie się na odległość, szkolenie zewnętrzne, warsztaty),
- c) techniki szkolenia na stanowisku pracy lub poza nim (instrukcje, pytania i odpowiedzi, uczenie się przez działanie, zadania, projekty, czytanie pod kierunkiem, szkolenie wspomagane komputerowo, wideo i wideo interaktywne).

Niezależnie jednak od formy szkoleń ważne jest, by każde szkolenie przygotowywało pracowników na nieustanne zmiany otoczenia, angażowało w wypracowywanie nowych, skutecznych rozwiązań i przekonywało ich, że zmiana przyniesie korzyści wszystkim – przedsiębiorstwu, zarządowi i każdemu z pracowników<sup>21</sup>.

#### 4. Szkolenie personelu w systemie zapewnienia jakości

Potrzeby ludzkie determinują działalność każdego człowieka, kierują jego zachowaniem i odbijają się na jego rozwoju. Rozwój techniki, industrializacji i wynalazki są również wynikiem poszukiwań człowieka w celu jak najlepszego zaspokajania jego nieograniczonych potrzeb. Także jakość jest wynikiem istnienia potrzeb ludzkich. Ludzie nie chcą już tylko nowych produktów zaspokajających ich potrzeby, chcą, aby były one wysokiej jakości, aby dłużej funkcjonowały i spełniały ciągle rosnące ich wymagania. W wieku XX w zarządzaniu jakością producenci koncentrowali się wyłącznie na technicznym punkcie widzenia i rozwiązywania problemów jakości, współcześnie menedżerowie zauważyli, że techniczne aspekty nie odgrywają już tak dominującej roli. Naturalnie nadal występują luki w wyposażeniu technicznym, wiedzy technologicznej, w oprogramowaniu procesów, lecz to nie hardware i software nastroczają najwięcej problemów; jakość jest taką kategorią, która szczególnie wiąże się z humanware, czynnikiem ludzkim naszych współczesnych przedsiębiorstw, ze złożonym zestawem wyznawanych wartości, przekonań, postaw i zachowań.

Przedsiębiorstwa ukierunkowane na jakość powinny charakteryzować się odpowiednim sposobem działania zatrudnionych w nich ludzi, dla których to właśnie jakość jest najważniejszym celem we wszystkim co robią, do czego zmie-

<sup>21</sup> L. Wasilewski, *Rozważania o jakości*. OBJW ZETOM, Warszawa 1999, s. 14.

rzają. Aby tak się stało należy inwestować w ludzi, w ich wiedzę, umiejętności i kulturę zawodową. Współczesny menedżer powinien więc:

- być raczej nauczycielem niż sędzią,
- tak organizować pracę ludzi, aby stale kontrolowali oni swoje poczynania,
- szkolić ludzi, aby mogli wykonać zadania jakościowe,
- motywować ludzi tak, aby chcieli wykonywać powierzone im zadania<sup>22</sup>.

Wynika stąd, że menedżer musi dotrzeć do głębi psychiki podległych mu pracowników i dążyć do osiągnięcia najwyższego poziomu projakościowej świadomości personelu. Można to osiągnąć, stosując odpowiedni system szkoleń dotyczących problematyki jakościowej. Wg Kaoru Ishikawy – będącego w Japonii autorytetem (guru) w dziedzinie jakości – zarządzanie jakością zaczyna się od szkolenia i kończy się szkoleniem. Skuteczność zarządzania jakością zależy od totalnego szkolenia, poczynając od dyrektora, aż do robotników pracujących na linii montażowej. Chodzi tu o zmianę dotychczasowych przyzwyczajeń: aby efektywnie i trwale tego dokonać, szkolenia muszą mieć charakter powtarzalny i cykliczny, i to nie tylko dla naczelnego kierownictwa, ale także dla nowo przyjmowanych pracowników, pracowników komórek technicznych i urzędników oraz potencjalnych przyszłych pracowników<sup>23</sup>.

Szkolenia często są naturalną potrzebą zauważalną przez menedżerów, i jeśli się tak dzieje – jest bardzo dobrze. Jednak obserwacja niektórych przedsiębiorstw, dla których szkolenia nie są niezbędne, narzuciła projektodawcy norm ISO serii 9000 zapis obowiązkowych szkoleń, zarówno w wersji z 1994 roku (dostawca powinien ustanowić i utrzymywać udokumentowane procedury określania potrzeb w zakresie szkolenia oraz zapewnić szkolenie całego personelu zaangażowanego w działania mające wpływ na jakość), jak i z 2000 roku (personel wykonujący pracę oddziałującą na jakość powinien posiadać odpowiednie kompetencje wynikające ze stosownego wykształcenia, przeszkolenia, umiejętności i doświadczenia. Organizacja powinna zapewnić szkolenia lub podjąć inne działania w celu spełnienia tych potrzeb).

W procesie wdrażania systemu zapewniania jakości szkolenia są niezwykle potrzebne i mają ogromne znaczenie w dalszym funkcjonowaniu przedsiębiorstwa, ponieważ:

- wyrabiają wśród załogi przekonanie o zasadności i konieczności wdrożenia systemu zapewniania jakości jako gwaranta rozwoju przedsiębiorstwa,

<sup>22</sup> E. Romańska, *Powszechna jakość*. OBJW ZETOM, Warszawa 1998, s.12.

<sup>23</sup> *Sterowanie jakością w przedsiębiorstwach japońskich*. IOiZwP ORGMASZ, Warszawa 1992, s. 12.

- menedżerom pozwalają na przemyślenie spraw i podejmowanie decyzji dotyczących funkcjonowania przedsiębiorstwa,
- pokonują wewnętrzny opór psychiczny u pracowników związany ze zmianami w przedsiębiorstwie, przygotowując ich na te zmiany (zmiana postaw i wzorców postępowania),
- przedstawiają poszczególne etapy wdrażania systemu zapewniania jakości w przedsiębiorstwie,
- zapoznają pracowników z terminologią i zagadnieniami działań projakościowych,
- wskazują korzyści, które będą odczuwane przez każdego pracownika,
- uprzedzają o trudnościach, jakie mogą pojawić się podczas wdrażania systemu zapewniania jakości w przedsiębiorstwie,
- są miejscem wymiany opinii, poglądów, wątpliwości i pomysłów pracowników,
- ukazują „luki” między stanem obecnym a docelowym, wskazując, co należy zrobić,
- wyrabiają odpowiedzialność pracowniczą za wykonywane zadania i powodzenie funkcjonowania systemu zapewniania jakości w przedsiębiorstwie.

Bez szkoleń nie można wyobrazić sobie rozpoczęcia prac nad wprowadzaniem filozofii jakości w przedsiębiorstwie. Główne przyczyny wprowadzania szkoleń to<sup>24</sup>:

- konieczność wynikająca z norm ISO serii 9000,
- naturalna potrzeba przy wprowadzaniu zmian w przedsiębiorstwie,
- problemy z samoczynnym zrozumieniem przez pracowników idei jakości.

Główne cele prowadzenia szkoleń to:

- przyswojenie lub utrwalenie wiedzy z zakresu zarządzania jakością,
- nabycie umiejętności rozwiązywania pojawiających się problemów jakościowych,
- wyrobienie nowych wzorców postępowania opartych na jakości produktów i procesów,
- informowanie pracowników o zamierzeniach naczelnego kierownictwa przedsiębiorstwa, dotyczących zmian organizacyjnych i technicznych w zakresie jakości,

<sup>24</sup> J. Fraš, *Zarządzanie rozwojem*. Medzinarodnu vedecko-odborna Konferenciu – Technické vzdelanie ako súčasť všeobecného vzdelania. Univerzita Mateja Bela, Banská Bystrica 2003, s. 419-424.

- zmiana postaw pracowników – ma to szczególne znaczenie w przedsiębiorstwach, w których zaangażowane są osoby o dużym stażu pracy, dla których filozofia jakości jest zmianą „zbędną”.

Efekty szkoleń – wpływ szkoleń pracowników z zakresu jakości na pracę przedsiębiorstwa:

- szybsze i efektywniejsze wprowadzanie systemu zapewniania jakości,
- zmniejszenie nakładów finansowych i czasowych na kontrolę, a zwiększenie na prewencję,
- większa samodzielność i odpowiedzialność pracowników,
- większa kreatywność pracowników,
- szybsze i precyzyjniejsze podejmowanie decyzji przez pracowników w zakresie zadań na ich stanowiskach pracy<sup>25</sup>.

## Podsumowanie

W świecie nasilającej się zmienności otoczenia efektywność działania stała się nie problemem wyboru, lecz koniecznością. Przedsiębiorstwa muszą szukać sposobów na obniżanie kosztów, likwidację źródeł marnotrawstwa i zwiększenie rentowności. Za efektywnością przemawiają: lepszy standard życia, ochrona środowiska naturalnego, osiąganie zysków, utrzymywanie i zdobywanie rynków, wielokrotne wykorzystanie kapitału, bezpieczeństwo i sprawiedliwość pracy. Wzrost efektywności działania przedsiębiorstwa zapewnia właściwy i skuteczny system zapewnienia jakości, który służyć powinien ukazywaniu słabych miejsc w systemie zarządzania przedsiębiorstwem, zmniejszeniu niestabilności systemu, być narzędziem ograniczania zmienności<sup>26</sup>.

Wdrażanie w przedsiębiorstwie systemu zapewniania jakości nie jest sprawą łatwą, a powodzenia tego przedsięwzięcia można upatrywać w prawidłowo skonstruowanym systemie szkoleń. Wszyscy pracownicy muszą bowiem zrozumieć wagę stosowania poznanej wiedzy i jej wpływu na dalsze wyniki przedsiębiorstwa. Tylko wtedy możliwe jest bowiem efektywne wdrożenie systemu zapewnienia jakości i podniesienie sprawności funkcjonowania przedsiębiorstwa.

Należy również zrozumieć, że proces szkoleń w przedsiębiorstwie uwarunkowany jest z jednej strony jego potrzebami i potrzebami wdrażanego systemu

<sup>25</sup> J. Fraś, *Zintegrowane systemy zarządzania w przedsiębiorstwie*. Prace Naukowe IBiEN w Gorzowie Wlkp., Gorzów 2006, s. 230-232.

<sup>26</sup> J. Fraś, *Zapewnienie i ocena jakości kształcenia w szkolnictwie wyższym*. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Śląskiego Filia w Cieszynie, 2001, s. 52.

jakości, a z drugiej strony specyfiką edukacji osób dorosłych. To właśnie uwarunkowania dydaktyczne w głównej mierze stanowią o sukcesie w nabywaniu przez pracowników nowego sposobu myślenia i umiejętności, i same w sobie stanowią problem do rozwiązania dla menedżerów przedsiębiorstwa.

Jeśli jednak problemy te zostaną rozwiązane, to wraz z podmiotowym traktowaniem pracownika i rzeczywistym przywództwem stanowiąc będą siłę przedsiębiorstwa i gwarancję sukcesu wdrażania systemu zapewniania jakości.

## **HUMAN RESOURCES AND THEIR DEVELOPMENT IN SYSTEMS OF QUALITY ASSURANCE**

### **Summary**

Some essential problems of human resources and their development in systems of quality assurance have been described in the paper. At the first part of presented material has been shown some idea and sense of human resources in systems of quality assurance. Next the elements of quality assurance system of modern enterprise have been articulated by showing in them the place of human resources. Some elements of human resources development by showing for tasks and techniques of instructions as some tools in knowledge creation and enterprise development have been also described in this paper. The obtained results have been presented in description form.

*Translated by Józef Frąś*