

# Analiza potrzeb szkoleniowych małych organizacji w zakresie systemów zarządzania jakością

<https://doi.org/10.33141/po.2005.06.10>

Przeгляд Organizacji, Nr 6 (785), 2005, ss. 42-45

[www.przeглядorganizacji.pl](http://www.przeглядorganizacji.pl)

Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa (TNOiK)

*Piotr Grudowski*

## Wprowadzenie

**S**ektor małych organizacji\* w Polsce coraz śmielej i skuteczniej podejmuje wyzwania konkurencyjnych światowych rynków. Rosnąca stale świadomość przedsiębiorców, że to jakość oferowanych wyrobów/usług jest zasadniczym warunkiem ich powodzenia na rynku, sprawia m.in., że stale dynamicznie rośnie liczba certyfikowanych systemów zarządzania opartych na kryterium jakości. Z danych publikowanych przez Polską Agencję Rozwoju Przedsiębiorczości (PARP) wynika, że od roku 2000 z dotacji wspierających wdrażanie i certyfikację systemów zarządzania jakością (SZJ) skorzystało w Polsce ponad 4 tys. małych i średnich organizacji, z czego ok. 70% to organizacje małe.

Wdrażanie systemów jakości w małych firmach jest, mimo głosów krytyki, postrzegane jako zjawisko zdecydowanie pozytywne dla zachodzących w świecie przemian gospodarczych. Analiza literatury przedmiotu wskazuje, że negatywne poglądy dotyczące tych systemów były znacznie bardziej nasilone w okresie obowiązywania poprzedniego wydania norm ISO serii 9000 np. [4], [5], [9] niż obecnie [1]. Dowodzi to, że nowe wydanie norm ISO serii 9000 było istotnym krokiem naprzód, jeśli chodzi m.in. o dostosowanie do potrzeb sektora usług oraz uwzględnienie specyfiki małych organizacji.

Jak wynika z trendów ogólnoswiatowych, to właśnie małe firmy będą w najbliższych latach dominującą grupą organizacji wdrażających i certyfikujących systemy jakości. Mimo to instytucje szkoleniowe tylko w niewielkim stopniu dopasowały swą ofertę do potrzeb tych organizacji. Równocześnie potrzeby szkoleniowe tego sektora są w dużej mierze nadal nie uświadomione. Tylko około 15% ogólnej liczby organizacji korzystających z usług firm szkoleniowych stanowiły firmy małe.

Jedno z nielicznych krajowych opracowań – raport dotyczący programu wsparcia certyfikacji systemów zarządzania [7] wykonany na zamówienie PARP, wskazuje m.in., że coraz większa konkurencja panująca na rynku szkoleniowo-doradczym podgrzewana przez podmioty o niskich kosztach stałych, sprzyja pojawianiu się usługodawców nierzetelnych, proponujących szkodliwe, nieprzystające do potrzeb rozwiązania, mogących kusić nieświadomych klientów bardzo atrakcyjną ofertą cenową. Przeciwdziałać obniżeniu jakości usług szkoleniowo-doradczych powinien sprawny system akredytacji oraz prowadzenie moni-

toringu wniosków o dotację (np. porównywanie harmonogramów i stosowanych stawek).

Przedstawiciele małych organizacji często podkreślają, że brakuje im prostych, dostosowanych do ich specyfiki narzędzi ułatwiających obsługę i doskonalenie SZJ po jego wprowadzeniu. Według wielu opinii, sytuacji w tym względzie nie poprawiło wydanie przez ISO poradnika [6], którego druga edycja, choć napisana znacznie bardziej przystępnym językiem od poprzedniej, nie zawiera jednak tak potrzebnych małym firmom konkretnych rozwiązań, umożliwiających skuteczne wykorzystanie mechanizmów SZJ.

Artykuł przedstawia wybrane wyniki badań, których celem była identyfikacja problemów i oczekiwań małych organizacji związanych z sygnalizowanymi wyżej zjawiskami.

## Cel i ogólna charakterystyka badań

**W** ramach badań prowadzonych w latach 2003 i 2004, podjęto próbę identyfikacji i oceny preferencji oraz potrzeb sektora małych organizacji dotyczących szkoleń, wdrażania, certyfikacji, funkcjonowania i usprawniania SZJ wg normy ISO 9001:2000. Szczególny nacisk został położony na ustalenie stopnia świadomości małych organizacji odnośnie do podejścia procesowego oraz określenie wpływu tego podejścia na efekty wprowadzenia SZJ. W wyniku m.in. tych analiz opracowana została kompleksowa metodyka wdrażania, obsługi i doskonalenia SZJ, dostosowana do potrzeb małych organizacji, bazująca na podejściu procesowym. Zarys tej metodyki został przedstawiony m.in. w [2] i [3].

Jako narzędzie badawcze wykorzystano kwestionariusz, rozesłany do 205 losowo wybranych małych, zatrudniających do 50 pracowników organizacji, w których w latach 1999–2004 został wdrożony i certyfikowany SZJ według norm ISO serii 9000.

Respondenci odesłali 117 wypełnionych kwestionariuszy (57% ogółu wysłanych). Próbę badawczą stanowiły małe firmy handlowe (12%), organizacje świadczące różnego rodzaju usługi, w tym usługi publiczne (28%) oraz firmy produkcyjne (60%). Badane organizacje były zlokalizowane na terenie wszystkich województw Polski. Wśród organizacji, które odesłały wypełnione kwestionariusze było 46 (39%) firm mikro – zatrudniających do 10 pracowników.

Choć w większości respondenci posiadali tylko certyfikowany SZJ wg normy ISO 9001 (62%), to spora

część organizacji wdrożyła także dodatkowo inne systemy, takie jak: ISO 14001 (10%), AQAP (13%) oraz HACCP (15%).

Zagadnienia w kwestionariuszu badawczym pogrupowano w 5 kategorii:

1. Podstawowe dane o organizacji
2. Szkolenia na temat systemów zarządzania jakością
3. Wdrażanie systemu zarządzania jakością
4. Certyfikacja systemu zarządzania jakością
5. Bieżące funkcjonowanie systemu zarządzania jakością i jego doskonalenie.

W opracowaniu tym zostaną przedstawione najważniejsze wyniki i wnioski odnoszące się do problematyki szkoleń związanych z wdrażaniem systemów jakości.

### Ocena szkoleń

**O**cena jakości oferty szkoleniowej opierała się na wskazaniu przez respondentów czterech najważniejszych czynników, w ramach każdej z dwóch kategorii:

- czynników, które w największym stopniu przyczyniły się do pozytywnej oceny szkolenia dotyczącego systemu zarządzania jakością;
- elementów, które w szkoleniach dotyczących systemów zarządzania jakością należałoby zmienić, poprawić lub uzupełnić.

Przy doborze czynników uwzględniono cztery wymiary, konieczne według [8] w ocenie szkoleń: zadowolenie uczestnika, umiejętność przekazywania wiedzy, odpowiedzialność tematyki do specyfiki pracy osoby szkolonej, pozytywny wpływ wiedzy na wyniki organizacji.

Ważny wpływ na dobór i układ czynników ujętych w kwestionariuszu miały prowadzone przez autora badania zadowolenia uczestników różnego rodzaju szkoleń związanych z zarządzaniem jakością. Czynniki te wyselekcjonowano spośród ponad 50 elementów,

które przedstawiciele małych organizacji wskazywali w ocenach dotyczących szkoleń.

### Czynniki wpływające na pozytywną ocenę szkoleń dla małych organizacji

W 112 ankietach zaznaczono 4 czynniki, w 3 ankietach – trzy czynniki, a w 2 przypadkach – tylko jeden. Wśród zasugerowanych w kwestionariuszu ośmiu elementów, największą liczbę wskazań uzyskały kolejno (w nawiasie podano % ogółu odesłanych kwestionariuszy, w których zaznaczono daną odpowiedź):

- przystosowane do potrzeb małych organizacji materiały szkoleniowe – 86 wskazań (74%),
- doświadczenie trenerów jako konsultantów w małych firmach – 79 wskazań (67%),
- duża liczba ćwiczeń dotyczących omawianych zagadnień – 70 wskazań (60%),
- interesujący, zróżnicowany sposób prowadzenia zajęć – 61 wskazań (52%).

Na kolejnych miejscach znalazły się:

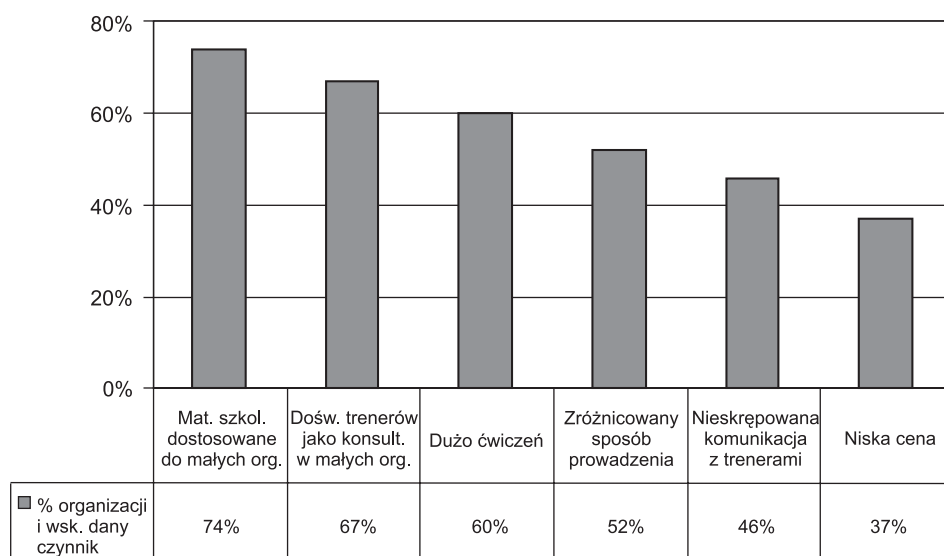
- możliwość nieskrępowanej komunikacji z trenerami – 54 wskazania (46%) oraz
- niska cena za udział w szkoleniu – 43 wskazania (37%).

Wyniki te przedstawiono na rys. 1.

Nieco zaskakujące, największe znaczenie przypisane przez respondentów materiałom szkoleniowym wynika z obaw przed sytuacją, gdy po zakończeniu współpracy z konsultantami trudno będzie sobie poradzić z obsługą SZJ. Świadczy to także o braku przystępnych, co do formy i treści, dla przedstawicieli małych organizacji, zasobów wiedzy związanej z SZJ, bądź chociażby – świadomości istnienia źródeł takiej wiedzy.

Potrzeba posiadania przydatnych w bieżącej obsłudze systemu materiałów szkoleniowych, okazała się być szczególnie silna w grupie przedsiębiorstw mikro. Aż 42 na 46 (tj. 91%) uczestniczących w badaniu najmniejszych organizacji wskazało tę opcję. W grupie

organizacji większych czynnik ten zaznaczono w 44 przypadkach na 71 uczestniczących w badaniach (62%). Świadczy to o większym w grupie mikroprzedsiębiorstw poczuciu niepewności, co do koniecznych metod nadzorowania i doskonalenia funkcjonującego SZJ. Często, przy dokonywaniu analizy potrzeb małych organizacji dotyczących normatywnych systemów zarządzania, powtarzane są obawy związane z prowadzeniem wewnętrznych audytów jakości. Reprezentanci tego sektora zaznaczają, że praktycznie bezużyteczne w przygotowaniu się do audytów są dla nich najczę-



**Rys. 1. Czynniki determinujące pozytywny odbiór szkoleń dotyczących SZJ w małych organizacjach**

Źródło: opracowanie własne.

ściej spotykane w literaturze przedmiotu, lakoniczne komentarze do kolejnych wymagań normy ISO 9001. Należy wnioskować, że szczególnie małym organizacjom potrzebne są materiały szkoleniowe, które w dłuższej perspektywie będą stanowiły kompletną i czytelną „instrukcję obsługi” ich systemu jakości, a nie jedynie konspekt zajęć.

Miejsca drugiego i trzeciego, co do znaczenia, elementów warunkujących powodzenie szkoleń, czyli doświadczenia trenerów we wdrażaniu SZJ w małych organizacjach oraz dużej liczby ćwiczeń związanych z omawianymi zagadnieniami, podkreślają znaczenie umiejętności posługiwania się praktyką w trakcie szkoleń. Preferencje te szczególnie dają się zauważyć w grupie organizacji należących do branż usługowej i handlowej. Aż 39 na 47 (tj. 83%) spośród tych respondentów wskazało wspomniany, drugi w kolejności znaczenia czynnik, a 35 (czyli 74%) – trzeci. Te dwa czynniki zostały także częściej wskazane przez grupę organizacji, w których SZJ funkcjonuje dłużej niż trzy lata (tj. od roku 2001 i wcześniej). Na badanych 60 takich organizacji aż 47 (tj. 78%) wskazało rolę doświadczenia trenerów we wprowadzaniu SZJ, a 41 (tj. 68%) – dużej liczby ćwiczeń w trakcie zajęć. Odpowiednio 57% i 48% organizacji, w których SZJ funkcjonuje krócej niż trzy lata wskazało wspomniane dwa czynniki. Jako przyczynę tak wyraźnego podziału można określić fakt docenienia przez małe organizacje w dłuższej perspektywie, ciągle jeszcze rzadkich, „szytych na ich miarę” rozwiązań preferujących jak największy udział pracowników w projektowaniu SZJ. Rozwiązania takie lansowane są zwykle przez doświadczonych trenerów, doskonale zdających sobie sprawę, że wszelkie „gotowce” dokumentów systemowych nie sprawdzają się zazwyczaj w praktyce, przysparzając organizacjom wielu kłopotów i dodatkowych

kosztów. Reasumując, trzeba zaznaczyć, że szkolenia jako jednorazowe usługi przestają być dla małych organizacji wystarczające. Powinny być częścią kompleksowej oferty obejmującej także możliwość pogłębienia wiedzy, wyjaśnienia nie w pełni rozumianych zagadnień, czy też bieżącego konsultowania działań praktycznych. Preferencje te podkreśla stosunkowo duża liczba wskazań, jaką uzyskał piąty w kolejności czynnik (46% respondentów) – „dobra, nieskrępowana i stała komunikacja z trenerami”.

### **Elementy, które w szkoleniach należałoby poprawić**

W 114 ankietach zaznaczono cztery czynniki, w 2 ankietach – trzy, a w 1 przypadku – dwa czynniki. Wśród ośmiu elementów największą liczbę wskazań uzyskały kolejno (w nawiasie podano % odesłanych kwestionariuszy, w których zaznaczono daną odpowiedź):

- więcej informacji na temat podejścia procesowego – 102 wskazania (87%),
- posługiwać się przykładami dostosowanymi do branży – 93 wskazania (79%),
- uprościć język materiałów szkoleniowych – 76 wskazań (65%),
- więcej ćwiczeń związanych z opracowaniem dokumentacji – 73 wskazania (62%).

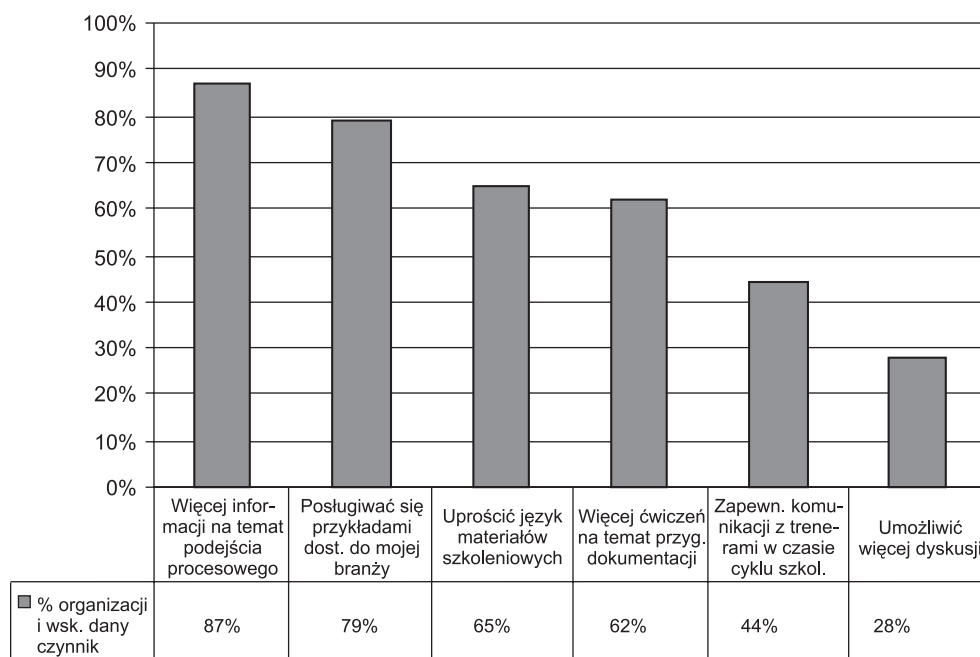
Na kolejnych miejscach znalazły się:

- zapewnić komunikację z trenerami w czasie szkolenia – 52 wskazania (44%),
- umożliwić więcej dyskusji – 33 wskazania (28%).

Wyniki te przedstawia rys. 2.

Najistotniejszym wnioskiem płynącym z tego fragmentu badań jest wyraźne zaznaczenie potrzeb przedstawicieli małych organizacji odnośnie do podejścia procesowego. Pozornie trudno jest wytłumaczyć fakt tak powszechnego przypisywania przez pracowników małych organizacji dużej

rangii zagadnieniu, mało przez nich znanemu. Jak jednak wynika z obserwacji, już nawet przelotny kontakt z podstawami podejścia procesowego (np. w kontekście omawiania wymagań p.4.1 normy ISO 9001), uzmysłowić może ważne jego zalety, uniwersalizm oraz naturalny związek z funkcjonowaniem każdego typu organizacji. Z drugiej strony, jak wykazały badania autora dotyczące analizy problemów stwierdzanych w trakcie audytów certyfikacyjnych, brak zrozumienia idei podejścia procesowego oraz dostosowanych do specyfiki



**Rys. 2. Elementy, które należałoby w szkoleniach dotyczących SZJ w małych organizacjach zmienić, poprawić lub uzupełnić**

Źródło: opracowanie własne.



małych organizacji metod nadzorowania procesów, redukują praktycznie do zera użyteczność SZJ jako narzędzia służącego do poprawy efektywności zarządzania. Wśród 102 organizacji, które zaznaczyły tę opcję, było aż 57 (na 60 – czyli 95%) tych, w których SZJ funkcjonuje 3 lata lub dłużej. Organizacje te jak widać porównały aktualną postać wymagań dla systemu jakości z wcześniejszą i uznając zalety podejścia procesowego określili swoje potrzeby lepszego poznania tego zagadnienia.

Drugi, co do znaczenia czynnik, który należałoby w szkoleniach na temat SZJ poprawić, to liczba przykładów dostosowanych do branży danej organizacji. Aż 93 (79%) organizacje uznały ten postulat za istotny. W liczbie tej dał się zauważyć większy udział organizacji reprezentujących sferę usługową i handlową (aż 42 na 47, tj. 89%) niż organizacji produkcyjnych (51 spośród 70, tj. 73%).

Podobnie jak w przypadku identyfikacji czynników sukcesu szkoleń, element dotyczący materiałów szkoleniowych (76 wskazań, tj. 65% organizacji) zaznaczyło wyraźnie więcej organizacji najmniejszych (do 10 pracowników). Prawie tak samo liczna była grupa organizacji uznających za istotny postulat większej liczby ćwiczeń na temat przygotowania dokumentacji (73 wskazania, tj. 62% badanych organizacji). Jak widać, element ten został pod względem liczby wskazań podobnie sklasyfikowany, jak w kategorii czynników sukcesu. Wśród organizacji, gdzie SZJ funkcjonował dłużej niż 3 lata, element ten wskazało ok. 73% (44 z 60) respondentów, podczas, gdy w grupie organizacji, gdzie system działa krócej – już tylko 51% (29 z 57). Istotna była tu także przewaga wskazań małych organizacji posiadających więcej niż jeden certyfikowany system zarządzania. Na 44 respondentów reprezentujących tę grupę, aż 31 (70%) wskazało omawiany czynnik.

Postulat zapewnienia komunikacji z trenerami w czasie cyklu szkoleniowego zajmuje tę samą 5. pozycję w rankingu, jak analogiczny element należący do grupy czynników sukcesu (52 wskazania, tj. 44% organizacji). Potrzeba dyskusji w trakcie szkoleń używała 33 wskazania (tj. 28% badanych organizacji). Wynik ten, w kontekście przedstawionych wcześniej informacji, stanowi paradoks – z jednej strony małe organizacje oczekują dużej liczby ćwiczeń, a z drugiej, tylko niewielka ich część chce podejmować dyskusję.

## Podsumowanie

**W**drażanie systemów jakości w małych organizacjach stanowić będzie podstawowy mechanizm przyrostu certyfikowanych systemów zarządzania – zarówno w Polsce, jak i w innych krajach, w perspektywie najbliższych lat. Dynamika tego procesu wynika z wymagań otoczenia gospodarczego oraz z rosnących możliwości uzyskania dotacji na działania związane z wdrażaniem systemu jakości oraz jego certyfikacją.

Specyfika małych organizacji nakłada na podmioty wspomagające wdrażanie systemów zarządzania w tym sektorze warunki, które niestety nie są zwykle spełniane. Chodzi o tak poprowadzony proces wdrażania, by system jakości mógł skutecznie funkcjono-

wać po zakończeniu współpracy z konsultantami. Szczególną rolę w projektowaniu takiego systemu musi odgrywać umiejętnie zastosowane podejście procesowe.

Przedstawione wyniki stanowią pierwszy element badań pilotażowych, których celem była kompleksowa analiza preferencji i problemów sektora małych organizacji dotyczących systemów zarządzania jakością z uwzględnieniem roli podejścia procesowego.

Badania wskazały, że kluczowymi czynnikami sukcesu szkoleń z zakresu systemów jakości są takie elementy, jak: materiały szkoleniowe uwzględniające specyfikę małych organizacji, doświadczenie trenerów we wdrażaniu systemów jakości oraz dużo praktycznych ćwiczeń. Jako podstawowe problemy wymagające poprawy określono konieczność dobrego przekazania idei podejścia procesowego, potrzebę stosowania odpowiednich, dostosowanych do specyfiki danej organizacji przykładów oraz uproszczenie języka materiałów szkoleniowych z zakresu SZJ. Jednocześnie dały się zauważyć istotne różnice w zakresie preferencji w zależności od: branży małych organizacji, ich wielkości (organizacje mikro a małe), czasu funkcjonowania systemu jakości w organizacji oraz liczby posiadanych certyfikowanych systemów zarządzania.

W podobny do przedstawionego wyżej sposób przeprowadzono analizę dotyczącą wdrażania SZJ, jego certyfikacji oraz funkcjonowania w małych organizacjach. W następstwie tych badań przeprowadzono analizę statystyczną ustalającą związek elementów podejścia procesowego z systemami jakości małych organizacji oraz postrzeganie wpływu tego podejścia na zadowolenie klientów.

*dr inż. Piotr Grudowski*

Zespół Inżynierii Jakości i Metrologii  
Wydział Mechaniczny Politechniki Gdańskiej

<sup>\*)</sup> W artykule przyjęto, że mała organizacja to taka, która zatrudnia 1-50 pracowników.

## BIBLIOGRAFIA

- [1] *Fourteen Years of ISO 9000 Impact, Criticisms, Costs and Benefits*, „Business Horizons”, vol. 44 (3) maj-czerwiec 2001.
- [2] GRUDOWSKI P., *Księga jakości według normy ISO 9001:2000. Przykład z komentarzem. Metodyka opracowania*, ODDK, Gdańsk 2004.
- [3] GRUDOWSKI P., *System zarządzania jakością wg normy ISO 9001 w małej firmie. Dokumentacja. Wdrażanie. Audyt*, OPO – AJG, Bydgoszcz 2004.
- [4] HOUSER B., KOMERS K., *The Truths about ISO 9000*, „Tapping Network Journal” 1994.
- [5] McTEER M.M., DALE B.G., *Are the ISO 9000 Series of Quality Management System Standards of Value to Small Companies?*, „European Journal of Purchasing and Supply Management” vol. 1 (4), 1994.
- [6] *Poradnik ISO 9001 dla małych firm. Metody postępowania*, PKN, Warszawa 2003.
- [7] Raport z oceny programu *Dotacja na uzyskanie certyfikatu edycja 2003* (<http://www.parp.gov.pl/raport17.html>), Warszawa 2004.
- [8] RUMMLER G.A., BRACHE A., *Podnoszenie efektywności organizacji*, PWE, Warszawa 2000.
- [9] SEDDON J., *The Case Against ISO 9000*, Oak Tree Press, London 2001.