

Bolesław Goranczewski, Daniel Puciato

Politechnika Opolska

ZNACZENIE ŚWIADOMOŚCI PRACOWNIKÓW W NORMATYWNYCH SYSTEMACH ZARZĄDZANIA

1. Wstęp

Niniejszy artykuł stanowi próbę określenia znaczenia świadomości pracowników w systemach zarządzania opartych na standardach ISO. Artykuł powstał na podstawie wieloletnich doświadczeń autorów w zakresie wdrażania, audytowania systemów, jak również doświadczenia menedżerskie w przedsiębiorstwach kilku branż. Znaczenie świadomości pracowników podniósł w swoich czternastu zasadach zarządzania Edward Deming, traktując świadomość jako warunek konieczny do prawidłowego funkcjonowania każdej organizacji. Ponadczasowość tego podejścia znalazła swe odzwierciedlenie w ośmiu zasadach zarządzania jakością, które stanowią podstawę zarządzania zgodnego z wymaganiami norm ISO serii 9000. W artykule znajdują się odniesienia do praktycznych przypadków, jakie opisane zostały w materiałach zgromadzonych przy okazji badań nad skutecznością i efektywnością systemów zarządzania jakością w branży przedsiębiorstw ciepłowniczych, które prowadzone były w latach 2002-2005. Stanowią one ciekawy materiał poznawczy ujęty w kilka aspektów determinujących wdrożenie, utrzymanie i doskonalenie normatywnych systemów zarządzania w kontekście świadomości użytkowników systemów oraz kadry menedżerskiej.

2. Świadomość pracowników – przegląd czynników sprawczych

Odpowiednia świadomość pracowników jest istotnym zasobem kapitału społecznego organizacji, na który składają się między innymi wiedza i kompetencje pracowników. Można przyjąć założenie, że im wyższe kompetencje pracowników, tym wyższa świadomość w realizacji nałożonych zadań oraz roli i znaczenia tych zadań dla całości organizacji.

2.1. Świadomość pracowników a ich kompetencje

Pojęcie kompetencji pracowników jest bardzo szeroko definiowane. Występujące w literaturze przedmiotu definicje można podzielić na trzy podstawowe grupy [2, s. 140]:

1. Do pierwszej z nich należą definicje traktujące kompetencje jako kompilację wielu elementów składowych obejmującą: wartości, umiejętności, predyspozycje, wiedzę, motyw, zasady itp.

2. Druga grupa definicji traktuje kompetencje jako proces tworzenia wartości danej organizacji mający wpływ na wyższą jakość produktów bądź usług.

3. Trzecia grupa definicji odnosi się do wyników pracy. Im wyższe kompetencje, tym lepsze wyniki pracy.

O istocie kompetencji w środowisku pracy świadczy fakt, że w zakresie teorii organizacji i zarządzania, a ściślej – w zarządzaniu zasobami ludzkimi, powstała technika „zarządzania przez kompetencje” [4, s. 371]. Technika ta koncentruje się na takich aspektach, jak: analiza i ocena kompetencji indywidualnych oraz organizacyjnych, metody doskonalenia kompetencji, powiązanie kompetencji z systemami wynagrodzeń.

Istotne znaczenie ma zatem budowanie kompetencji pracowników oraz jej pomiar. Ocena kompetencji jest procesem złożonym i w praktyce powodującym duże niepokoje wśród pracowników. Istnieje wiele metod oceny kompetencji, lecz ogólnie sam proces przebiega tak samo i polega na:

- określeniu listy kompetencji indywidualnych dla stanowisk pracy oraz kluczowych dla całości organizacji,
- przeprowadzeniu badania kompetencji z wykorzystaniem badań ankietowych, wywiadów, obserwacji czy symulacji,
- analizie otrzymanych wyników, obejmującej wytyczne dotyczące planów szkoleń pracowników, których celem jest, w zależności od rezultatu badania, wyrównanie poziomu kompetencji, podniesienie ogólnego poziomu świadomości itp.

Z punktu widzenia budowania świadomości pracowników przy ocenie kompetencji niezbędne jest zidentyfikowanie poziomu wiedzy dotyczącej istoty funkcjonowania organizacji, jej misji i celów, klientów, którym sprzedaje ona dobra i/lub usługi, jak również roli i znaczenia pracy indywidualnej w osiągnięciu celów organizacji.

2.2. Świadomość pracowników a szkolenie

Najsukuteczniejszą metodą budowania świadomości pracowników jest odpowiedni system szkoleń pozwalający zdobywać nowe doświadczenia, wzorce zachowań, umiejętności, wiedzę, rozwijać predyspozycje zawodowe, zainteresowania itp. [1, s. 144]. Aby osiągnąć wymienione cele, systemy szkoleń (rozwoju zawodowego pracowników) muszą charakteryzować się spójną polityką i być realizowane w sposób usystematyzowany.

Pierwszym etapem jest zawsze identyfikacja potrzeb szkoleniowych. Wynikać one mogą z następujących powodów:

- przeprowadzonej oceny kompetencji,
- przeprowadzonej okresowej oceny pracowników,
- wartościowania stanowisk pracy,
- wdrażania nowych technik, technologii, strategii, systemów oraz innowacji we wszystkich obszarach aktywności organizacji,
- dywersyfikacji działalności organizacji,
- indywidualnych planów i ścieżek rozwoju kariery pracowników,
- wymogów formalnych (szkolenia obligatoryjne).

Polityka szkoleń czy budowanie świadomości pracowników na podstawie niezrętelnego procesu identyfikacji potrzeb może przynieść negatywny skutek. Jeżeli osoba na stanowisku księgowej, dekretująca te same konta, zdobędzie wyższe wykształcenie, jej poziom aspiracji wzrośnie przy jednoczesnym braku możliwości awansu, a w związku z tym poziom motywacji do pracy osłabnie. W praktyce można spotkać się z sytuacją, w której przykładowo osoby na stanowiskach recepcjonistki, sekretarki, referenta administracyjnego itp. kierowane są na studia bez możliwości jakiegokolwiek późniejszego awansu zawodowego. W następstwie pojawiają się postawy roszczeniowe w zakresie poziomu wynagrodzenia czy oczekiwania co do stworzenia możliwości awansu.

Kolejnym etapem jest wybór odpowiedniej do potrzeb formy szkolenia oraz podmiotu prowadzącego szkolenie. Istnieje tutaj wiele modeli do realizacji szkoleń przez specjalistów wewnętrznych np. przy wymianie doświadczeń w ramach struktur wewnętrznych organizacji po konsultantów zewnętrznych w sytuacji implementacji nowych technik bądź rozwiązań. System szkoleń, oprócz podnoszenia świadomości pracowników, stanowić może narzędzie motywowania. Rozwój technologiczny czy organizacyjny wymusza doskonalenie zawodowe w zakresie ewolucji wykonywanego zawodu bądź zmian w zadaniach i obowiązkach. Wiąże się z tym rozwój osobisty pracownika, który uczestniczy w indywidualnej lub zorganizowanej edukacji w różnego rodzaju formach szkoleniowych. Pracownik uzyskuje przy tym określone kwalifikacje, które w większości przypadków mogą być przydatne poza przedsiębiorstwem.

Ostatnim etapem realizacji procesu szkoleń jest ocena skuteczności, na podstawie której wprowadzane są działania doskonalące. Ocena skuteczności szkoleń stanowi wymóg formalny w zakresie normy ISO 9001:2000.

2.3. Świadomość pracowników a przywództwo

Istotnym czynnikiem determinującym odpowiednią świadomość pracowników jest przywództwo rozumiane jako proces kierowania i wpływania na uczestników or-

ganizacji w związku z realizowanymi przez nich zadaniami. W zakresie kształtowania świadomości istotne znaczenie ma styl przywództwa. Najczęściej wymieniane style przywództwa to:

- styl zorientowany na zadania, a więc koncentrujący się na kontrolowaniu realizacji zadań, nadzorze nad pracownikami itp. oraz
- styl zorientowany na pracowników, gdzie przywódca akcentuje motywowanie, minimalizując funkcję kontrolną; przywódca dopuszcza partycypację decyzyjną; jest to styl, który najlepiej służy podnoszeniu świadomości pracowników.

W odniesieniu do praktycznego budowania świadomości pracowników na uwagę zasługują dwie koncepcje przywództwa [6, s. 474]:

1. Ewolucyjny model przywództwa opisujący zachowania i postawy przywódcy spowodowane zmianami i rozwojem pragnień, potrzeb i osiągnięć podwładnych, związanych z ich rozwojem, doświadczeniem, nabywaniem umiejętności, oraz z chęcią brania odpowiedzialności na siebie.

2. Teoria przywództwa transformacyjnego, gdzie opisywane są dwa rodzaje zachowań przywódczych:

- transakcyjny – koncentrujący się na czynnikach wpływających na osiągnięcie celów zawodowych i osobistych pracowników, motywujący i inspirujący do osiągnięcia tychże,
- transformacyjny – podkreślający rolę własnej wizji organizacji, który motywuje i podwyższa świadomość pracowników, przekonując ich do własnej koncepcji, dopuszczając wszakże potrzebę samorealizacji pracowników.

Obydwie te koncepcje przywództwa mogą pozytywnie wpływać na budowanie świadomości pracowników.

Na istotność znaczenia przywództwa w budowaniu świadomości pracowników wskazywali najwięksi klasyści jakości, między innymi Juran, który w swych 10 krokach doskonalenia jakości jako pierwszy wskazał uświadomienie potrzeby i szansy doskonalenia jakości. Podobnie Crosby w 14 etapach doskonalenia jakości zawarł konieczność zaangażowania zarządu w kwestię jakości, a więc rolę przywództwa oraz w etapie 5 konieczność zwiększania świadomości jakości. Najpełniej do kwestii przywództwa i budowania za jego pośrednictwem świadomości jakości wśród pracowników odniósł się Deming w swych 14 zasadach. Wskazał on na konieczność wprowadzenia przywództwa polegającego na sprawowaniu funkcji kierowniczych umożliwiających odrzucenie obaw i niepokojów wśród pracowników, tak aby mogli pracować wydajnie. W kontekście budowania świadomości najistotniejszą zasadą sformułowaną przez Deminga jest zasada druga mówiąca o podniesieniu wiedzy i świadomości pracowników, tak aby praca dostarczała osobistej satysfakcji. Ujęcie przywództwa sformułowane przez Deminga w latach 50. ubiegłego wieku, koresponduje z drugą zasadą zarządzania jakością zawartą w normie PN-EN ISO 9004:2001 *Systemy zarządzania jakością, wytyczne doskonalenia funkcjonowania*

(wyd. PKN, Warszawa 2001), która brzmi „Przywództwo – utrzymywanie takich standardów zarządzania, aby ludzie mogli prawidłowo identyfikować i utożsamiać się z celami organizacji”.

2.4. Świadomość pracowników a motywacja

Odpowiednia motywacja pracowników jest warunkiem koniecznym budowania świadomości pracowników w zakresie ich roli w tworzeniu wartości dodanej organizacji. Najważniejszym motywatorem o bardzo dużym znaczeniu i największej sile oddziaływania jest płaca. Funkcja motywacyjna płacy przejawia się w fakcie, że wysokość i zróżnicowanie płac skłaniają ludzi do podejmowania zatrudnienia i pełnienia określonych ról organizacyjnych, do efektywnej pracy i podnoszenia kwalifikacji, a także do przyjmowania przez pracodawcę oczekiwanych postaw i zachowań [5, s. 197].

System motywacyjny nie ogranicza się do systemu wynagradzania. Motywatory pozapłacowe mogą być materialne i niematerialne. Motywatory materialne stają się alternatywą w stosunku do tradycyjnego wynagradzania przy założeniu satysfakcjonującego poziomu płac. Istotną rolę mają tu systemy kafeteryjne. W systemach tych pracownik ma możliwość dokonania wyboru formy zapłaty premii bądź innych przysługujących mu dochodów pozapłacowych. Na przykład pracownik wybiera nagrodę rzeczową bądź pieniężną lub dodatkowy płatny urlop, wycieczkę finansowaną przez firmę czy też jakieś interesujące go szkolenie. Atrakcyjność i siła oddziaływania systemów kafeteryjnych jest duża, pod warunkiem uzyskania przez pracownika satysfakcjonującej go płacy podstawowej.

Zasadniczym, choć nie jedynym celem, jaki chcą osiągnąć pracownicy, jest zaspokojenie potrzeb materialnych w wyniku wykonywanej pracy. Pieniądze są potrzebne do zaspokojenia bieżących potrzeb oraz realizacji celów życiowych. Potrzeby ludzkie – pracownicze, wykraczają poza zakres zaspokojenia materialnego i koncentrują się na innych aspektach takich, jak:

- rozwój zawodowy i społeczny,
- potrzeba odkrywania nowych doznań i doświadczeń,
- dążenie do samodzielności, odpowiedzialności, niezależności,
- oddziaływanie na innych w celu zdobycia odpowiedniej pozycji, autorytetu itp.

W kształtowaniu świadomości pracowników szczególnie ważnym elementem motywowania niematerialnego jest stworzenie pracownikom możliwości czynnego uczestnictwa w procesie podejmowania decyzji (konceptcja empowermentu). Partycypacja decyzyjna wiąże się z koniecznością zastosowania w organizacji takich działań, jak decentralizacja oraz delegacja uprawnień decyzyjnych.

2.5. Świadomość pracowników a kultura organizacyjna

Świadomość pracowników jest także pochodną kultury organizacyjnej rozumianej jako system wartości, norm, przekonań, artefaktów itp., które kształtowane są przez członków organizacji. Na świadomość pracowników ma wpływ klimat organizacyjny będący subiektywnym doświadczeniem postrzegania kultury organizacyjnej. Wśród składników kultury organizacyjnej mających wpływ na świadomość pracowników wymienić można:

1. Wartości. Im bardziej są one osadzone w kulturze organizacyjnej, tym większą mają moc wywierania wpływu na członków organizacji.

2. Normy jako reguły postępowania stanowiące wskazówki, jak postępować w organizacji. Dotyczyć one mogą takich aspektów, jak: efekty pracy, lojalność, władza, styl zarządzania itp.

3. Artefakty, tzn. język, ton, sposób zwracania się do siebie członków organizacji, otoczenie pracy itp.

Potrzeba samorealizacji i doskonalenia, a w związku z tym podnoszenia świadomości będzie tym wyższa, im mocniej będzie zakorzeniona w kulturze organizacyjnej.

3. Świadomość pracowników według norm ISO

Na potrzeby niniejszego artykułu, w kontekście odniesień do świadomości pracowników, dokonano przeglądu wymagań trzech norm: PN-EN ISO 9001:2001, PN-EN ISO 14001:2005 oraz PN-N-18001:2004. Takiego wyboru norm dokonano na podstawie następujących przesłanek:

- systemy zarządzania zgodne z wymaganiami wyżej wymienionych norm są najbardziej rozpowszechnione we wszystkich rodzajach organizacji,
- mają charakter uniwersalny niezależny od branży,
- często występują wspólnie, w różnego rodzaju konfiguracjach, jako systemy zintegrowane.

Tabela 1 przedstawia wymagania norm w odniesieniu do potrzeby budowania świadomości w obszarach, których ze względu na istotę i sens funkcjonowania poszczególnych systemów, jak również podmiotów, na które zostały ukierunkowane (klient, środowisko, pracownik).

Analizując informacje zawarte w tabeli 1, można wyciągnąć następujące wnioski.

1. Polityka jakości, środowiska i BHP stanowi element budowania świadomości pracowników co do istoty funkcjonowania organizacji. Dzięki poszczególnym politykom bądź polityce zintegrowanej pracownicy wiedzą, w jakim celu systemy zostały ustanowione oraz czemu i komu mają służyć. Dobrze uświadomiony i kompetentny pracownik będzie potrafił odpowiedzieć na pytania:

- jaki wpływ ma jego praca na jakość produktów bądź usług?
- na które aspekty środowiskowe wpływa jego praca?
- jakie zagrożenia występują na stanowisku pracy, na którym jest zatrudniony?

Tabela 1. Wymagania dotyczące świadomości

Lp.	PN-EN ISO 9001:2001		PN-EN ISO 14001:2005		PN-N-18001:2004	
	pkt normy	tytuł	pkt normy	tytuł	pkt normy	tytuł
1	5.3.	Polityka jakości	4.2.	Polityka środowiskowa	4.2.	Polityka BHP
2	5.4.2.	Planowanie cele	4.3.3.	Cele zadania i programy	4.3.3.	Cele ogólne i szczegółowe
3	5.5.2 c.	Odpowiedzialność i uprawnienia. Zapewnienie zasobów	4.4.1.	Zasoby, role, odpowiedzialność i uprawnienia	4.4.1.	Struktura odpowiedzialność i uprawnienia
4	6.2.2.	Kompetencje świadomość i szkolenie	4.4.2.	Kompetencje szkolenie i świadomość	4.4.2.	Szkolenie świadomość kompetencje i motywacja

Źródło: opracowanie własne na podstawie PN-EN ISO 9001:2001, PN-EN ISO 14001:2005 oraz PN-N-18001:2004.

W praktyce audytorskiej często spotyka się sytuacje, w których przypadkowi pracownicy pytani są o postanowienia zawarte w polityce jakości/środowiska czy BHP. Istotą tych pytań jest określenie poziomu świadomości pracowników w tym zakresie.

2. Podobnie jest z celami (pkt 2 tabeli). Na podstawie sformalizowanych celów pracownicy otrzymują informacje na temat wyznaczonego kierunku działania organizacji w obszarze, którego dane cele dotyczą. Umiejętność sprecyzowania roli i znaczenia indywidualnej pracy wykonywanej przez pracowników w osiągnięciu zamierzonych celów wskazuje na odpowiedni poziom świadomości funkcjonowania w systemie.

3. Normy wskazują na istotność zapewnienia odpowiednich zasobów organizacji, w tym zasobów wiedzy. Wszyscy użytkownicy systemów muszą mieć ściśle sprecyzowane odpowiedzialności i uprawnienia w realizacji poszczególnych zadań i procesów. Zadania, role, uprawnienia i odpowiedzialności winne być udokumentowane i zakomunikowane pracownikom.

4. Punkt 4 tabeli stanowi odniesienie do wymagań norm w zakresie kompetencji i świadomości pracowników. Normy wymagają procedur systematycznego uświadamiania pracownikom ich roli i wpływu na jakość wyrobów, wpływu ich indywidualnej pracy na aspekty środowiskowe czy świadomości rodzajów zagrożeń występujących na stanowiskach pracy i wynikającego z nich ryzyka zawodowego. Istotnym novum w wymaganiach cytowanych norm jest konieczność stosowania kryteriów oceny i udokumentowanej procedury dotyczącej jakości realizowanych szkoleń zewnętrznych i wewnętrznych mających wpływ na jakość posiadanej przez

pracowników wiedzy. Na uwagę zasługuje także wymóg normy BHP mówiący o odpowiednim motywowaniu pracowników w celu właściwego zaangażowania się w działania na rzecz poprawy warunków pracy, a więc budowania coraz wyższej świadomości.

4. Wybrane aspekty świadomości pracowników – przypadki praktyczne

W tej części artykułu opisany został pomocniczy materiał badawczy zgromadzony podczas przeprowadzonych w latach 2002-2005 badań związanych z oceną skuteczności i efektywności systemów zarządzania jakością w branży przedsiębiorstw ciepłowniczych. Ze względu na tematykę artykułu opis uwzględnia tę część materiału badawczego, która dotyczyła świadomości pracowników w odniesieniu do takich aspektów funkcjonowania systemów, jak:

1. Ocena przyczyn wdrożenia systemów.
2. Możliwości pomiaru skuteczności i efektywności systemów.
3. Możliwości specyfikacji efektów ekonomicznych wynikających z wdrożenia systemów oraz ich wpływ na wyniki ekonomiczne przedsiębiorstw.
4. Efekty zewnętrzne i wewnętrzne wdrożenia systemów.
5. Formalizacja organizacyjna.

4.1. Ocena przyczyn wdrożenia systemów

U podstaw skutecznego i efektywnego stosowania systemu zarządzania jakością leżą motywacje, jakie przyświecały zarządom i kadrze kierowniczej w podjęciu decyzji o wdrożeniu systemów. Innymi słowy, cel badań zasadniczych wymagał zdiagnozowania oczekiwań zarządów w stosunku do systemów zarządzania jakością, jak również ich świadomości co do możliwości wykorzystania systemu jako skutecznego narzędzia w zarządzaniu. Przeprowadzone badania dostarczyły informacji, z których wynika, że dominującą rolę w podejmowaniu decyzji o wdrożeniu systemu zarządzania jakością odgrywały kolejno takie aspekty, jak: wzrost zadowolenia klientów, usprawnienie organizacji, poprawa wizerunku firmy oraz ciągłe doskonalenie organizacji. Najmniej wskazań dotyczyło aspektu ciągłego doskonalenia. Takie ułożenie odpowiedzi wskazuje na pewną niekonsekwencję ponieważ przyczyny wdrożenia systemów, które uzyskały najwięcej wskazań, determinowane są ciągłym doskonaleniem.

4.2. Możliwości pomiaru skuteczności i efektywności systemów

Kolejna uzyskana informacja miała na celu rozpoznanie świadomości zarządów, pełnomocników i użytkowników w zakresie możliwości pomiaru skuteczności i efektywności systemów zarządzania jakością. Po co bowiem stosować system, jeżeli nie ma się świadomości co do możliwości tego, jak mierzyć jego użyteczność. Z otrzymanych danych wynika, że stosowane w przedsiębiorstwach ciepłowniczych miary skuteczności i efektywności systemów to: badanie zadowolenia klienta z otrzymanej usługi ciepłowniczej, efektywność mierzona relacją nakładów do uzyskanych efektów, ocena stopnia osiągnięcia celów jakości dokonywana głównie podczas przeglądów najwyższego kierownictwa, analiza kosztów jakości. Najmniej wskazań otrzymały następujące metody: badanie satysfakcji klienta wewnętrznego oraz metody statystyczne. Wskazanie na efektywność mierzona relacją nakładów do uzyskanych efektów nie znalazło pokrycia w kolejnym analizowanym aspekcie, jakim była ocena respondentów co do wpływu systemów na efekty ekonomiczne uzyskiwane przez badane przedsiębiorstwa.

4.3. Możliwości specyfikacji efektów ekonomicznych wynikających z wdrożenia systemów oraz ich wpływ na wyniki ekonomiczne przedsiębiorstw

Kolejne dwa postawione pytania dotyczyły oceny zarządów, pełnomocników i użytkowników systemów w następujących kwestiach:

- możliwości wyspecyfikowania efektów ekonomicznych przedsiębiorstwa, które są wynikiem stosowania systemu zarządzania jakością, oraz
- istnienia związku pomiędzy zaistniałym faktem wdrożenia systemu zarządzania jakością a wynikami ekonomicznymi przedsiębiorstwa.

Zarówno w jednym, jak i drugim przypadku uzyskano zdecydowaną większość odpowiedzi negatywnych. Ponad 90% respondentów wypowiedziało się, iż nie ma możliwości wyspecyfikowania tych efektów ekonomicznych, które są wynikiem stosowania systemów zarządzania jakością.

Otrzymane informacje dotyczące relacji przyczynowo-skutkowych między faktem wdrożenia systemu zarządzania jakością a uzyskiwanymi efektami ekonomicznymi wskazują na lukę informacyjną w tym względzie. Ankietowani wskazywali wcześniej na chęć doskonalenia organizacji jako główny powód wdrożenia systemu zarządzania jakością oraz na fakt prowadzenia pomiaru skuteczności i efektywności systemów poprzez relację nakładów do uzyskiwanych efektów. Wskazania te są ze sobą sprzeczne, ponieważ deklarowana chęć usprawniania organizacji powinna pociągać za sobą wyższą efektywność.

4.4. Efekty zewnętrzne i wewnętrzne wdrożenia systemów

Mając na uwadze ocenę świadomości użytkowników systemów i zarządów analizowanych podmiotów co do korzyści z wprowadzenia systemów zarządzania jakością, przeanalizowane zostały efekty wewnętrzne i zewnętrzne wynikające z implementacji systemów ISO serii 9000. Systemy te porządkują bowiem większość aspektów realizacji działań i procesów w ramach organizacji, co powinno odzwierciedlać się w uzyskiwanych efektach [3, s. 1155]. Wśród efektów wewnętrznych respondenci wymienili kolejno: poprawę skuteczności w realizacji procesów, usprawnienie zarządzania organizacją, skrócenie czasu reagowania na awarie oraz podniesienie jakości i efektywności pracy. Do efektów zewnętrznych zaliczone zostały: poprawa jakości obsługi klienta oraz poprawa wizerunku firmy w otoczeniu. Zważywszy na fakt, że podstawowym założeniem systemu zarządzania jakością jest ciągłe doskonalenie i podnoszenie poziomu zadowolenia klienta, liczba wskazań pozwala na stwierdzenie, że wdrożone systemy zarządzania jakością w tych obszarach uzyskały odpowiednią funkcjonalność. Respondenci wskazują, że wdrożenie systemu nie wpłynęło na wzrost sprzedaży lub że nie ma możliwości wykazania odpowiedniej korelacji w tym zakresie.

Informacją uzupełniającą w tym punkcie było określenie, czy istnieje wpływ systemów zarządzania jakością na fakt otrzymania lub nie nagród bądź wyróżnień. Większość respondentów wskazała, iż wdrożenie systemów zarządzania jakością nie wpłynęło na uzyskanie przez przedsiębiorstwa ciepłownicze dodatkowych nagród i wyróżnień.

4.5. Formalizacja organizacyjna oraz ogólna ocena systemu

Kolejnym pytaniem wspomagającym zasadniczy nurt badań, które mogłyby świadczyć o odpowiednim bądź nieodpowiednim poziomie świadomości pracowników, było określenie, czy w opinii respondentów wprowadzony system zarządzania jakością jest:

- 1) niewystarczająco udokumentowany,
- 2) odpowiedni do potrzeb,
- 3) nadmiernie sformalizowany,
- 4) brak opinii.

Wśród użytkowników systemów 55% respondentów wskazało na fakt nadmiernej formalizacji. Około 45% respondentów uważało, że system jest odpowiedni do potrzeb. Przedstawiciele zarządów badanych przedsiębiorstw w większości wskazywali na fakt, że wdrożone systemy zarządzania jakością są odpowiednie do potrzeb. Interpretacja tej różnicy w udzielanych odpowiedziach była stosunkowo łatwa. Wynika ona z funkcjonalności systemu, który w odniesieniu do zarządów oznacza źródło informacji decyzyjnych, w przypadku użytkowników zaś narzędzie realizacyjne w

postaci stosowania ustanowionej dokumentacji, konieczności wypełniania formularzy itp. Obecnie dostrzegany jest problem krytycznych opinii dotyczących standardów ISO w zakresie nadmiernego biurokratyzowania działań. W ankiecie badawczej część respondentów wskazywała na mankamenty wdrożonych systemów zarządzania jakością w postaci: nadmiernej formalizacji, spowolnienia procesu decyzyjnego oraz zwiększonych kosztów działalności, nieadekwatnych do potencjalnych efektów.

W rozmowach z pełnomocnikami ds. jakości badanych przedsiębiorstw dominował pogląd, że takie stanowisko niektórych użytkowników systemów wynikać może z:

- braku świadomości, ile i jakich dokumentów funkcjonowało przed wdrożeniem systemu, co wynika z tego, iż nie były one zinwentaryzowane,
- malkontenctwa spowodowanego ustandaryzowaniem niektórych zadań, których dotychczasowa realizacja charakteryzowała się dowolnością.

Z tego też powodu zadano respondentom pytanie dotyczące ocen pracowników na temat wdrożonego systemu zarządzania jakością. Z otrzymanych danych wynika, że najwięcej wskazań otrzymały oceny dostateczne i dobre. Na tej podstawie stwierdzić można, że pomimo zwiększonego stopnia formalizacji system zarządzania jakością w opinii użytkowników traktowany jest jako narzędzie pomocne w wykonywaniu zadań. Potwierdza to funkcjonalność systemu zarządzania jakością w realizacji procesów objętych systemem. Pozytywne oceny wskazywane przez użytkowników systemów (audytorów wewnętrznych, pełnomocników, autorów dokumentów, właścicieli procesów itp.) potwierdzają, że w badanych przedsiębiorstwach stosowanie systemów odbywa się w sposób świadomy.

5. Podsumowanie

W posługiwaniu się normatywnymi systemami zarządzania niezbędna jest odpowiednia świadomość pracowników. Przedstawione w punkcie 3 artykułu badania odnoszą się do przedsiębiorstw o dobrym standingu finansowym. W przedsiębiorstwach tych nie brakuje pieniędzy na szkolenia podnoszące świadomość ogólną pracowników, jak również świadomość szczegółową odnoszącą się do wybranych aspektów funkcjonowania systemów. Pomimo to badania wykazały pewne niekonsekwencje w udzielanych odpowiedziach wynikające z luk informacyjnych i związanej z nimi niewystarczającej świadomości pracowniczej. Zebrane informacje uzupełniające wskazują, że systemy zarządzania jakością wymagają permanentnego procesu szkoleń pracowników dotyczących indywidualnej roli każdego z nich w systemie, jak również możliwości, jakie niesie ze sobą system w zakresie usprawnienia pracy własnej, oraz osiągania przez organizację lepszych efektów gospodarowania.

Zupełnie inaczej przedstawia się sytuacja w przedsiębiorstwach o słabej kondycji finansowej. W tego typu organizacjach trudno jest znaleźć przejaw systematycznego budowania świadomości pracowników. W sytuacji, kiedy pracownicy zajmują

się problemami egzystencjonalnymi, trudno mówić o jakimkolwiek zaangażowaniu na rzecz doskonalenia działań czy o dostarczeniu pracownikowi satysfakcji z wykonywanej pracy. Funkcjonowanie systemu sprowadza się do wiedzy ukrytej pełnomocnika oraz certyfikatu wiszącego w pokoju szefa organizacji. Nie ma bowiem budowania świadomości bez pieniędzy na szkolenia, a także bez motywacji pracowników (głównie płacowej) do tego, aby się nieustannie doskonalili. Potwierdzeniem tej tezy jest wymaganie normy BHP, która po raz pierwszy wskazuje wprost na relacje przyczynowo-skutkowe między motywacją a świadomym zaangażowaniem w poprawę warunków pracy.

Literatura

- [1] Bartkowiak G., *Psychologia zarządzania*, AE, Poznań 1997.
- [2] Bugdol M., *Wartości organizacyjne. Szkice z teorii organizacji i zarządzania*, UJ, Kraków 2006.
- [3] Henkel A., *Conceptualizing and exploring the organizational effects of ISO 9000: insights from the Bridge Project*, „Total Quality Management & Business Excellence” October 2004, vol. 15, issue 8.
- [4] Levis D., *Competence-based management and corporate culture*, „Long Range Planing” 1998 no 6(31).
- [5] Oleksyn T., *Sztuka kierowania*, SW im. Bogdana Jańskiego, Warszawa 2002.
- [6] Stoner J., Freeman R., Gibert Jr. D., *Kierowanie*, PWE, Warszawa 2003.

MEANING OF EMPLOYEES' AWARENESS IN STANDARD MANAGING SYSTEMS

Summary

The article discusses the essence of awareness of employees performing according to standard managing systems. Such factors like: references, training, leadership, motivation, company culture were described in the first part. The next part is on employees' awareness in connection with ISO series 9000, 14000, and PN 18000. Norms were chosen according to their spread, generality, and independence. The last part presents a fragment of survey connected with efficiency and effectiveness of managing quality systems in heating plants. The evidence brings closer a range of problems related to the level of awareness of system users (proxies, internal auditors, process owners, documents authors) The article ends with short resume.