

Małgorzata Chojnacka

Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa w Gorzowie Wielkopolskim

**ZNACZENIE PRACOWNIKÓW PRZEDSIĘBIORSTW
PROJAKOŚCIOWYCH I ICH WPŁYW NA DOSKONALENIE
JAKOŚCI WYTWARZANYCH WYROBÓW**

1. Wstęp

Ogromną rolę w kształtowaniu jakości wytwarzanych wyrobów odgrywają pracownicy szczebla zarówno najwyższego, jak i najniższego. W organizacjach, w których problematyka jakości nie była postrzegana jako kwestia priorytetowa, niezbędne wydaje się wprowadzenie zmian w polityce personalnej. Pozwalają one na osiągnięcie celów projakościowych. Zaangażowana w działania na rzecz poprawy jakości wytwarzanych produktów kadra pracownicza umożliwia utrzymanie organizacji przy życiu, zapewnia ciągłość jej trwania oraz przyczynia się do osiągnięcia przez nią zysku. Stanowi też niezbędny warunek pozwalający na odnoszenie sukcesu na konkurencyjnym rynku.

Celem niniejszego opracowania jest próba zwrócenia uwagi na problematykę dotyczącą relacji między zaangażowaniem i postawą pracowników a jakością wytwarzanych wyrobów, a także ukazanie, jak teoria przekłada się na praktykę we współczesnych przedsiębiorstwach. Realizacja podjętego tematu wymagała przeprowadzenia badań ankietowych.

Niezmiernie ważne jest to, jak pracownicy postrzegają problematykę jakości. Nie jest ona celem samym w sobie, ale ma przynieść zamierzony skutek w postaci uzyskiwanych przez przedsiębiorstwo zysków. Zyski zaś wynikają z dopasowania się organizacji do potrzeb i oczekiwań nabywców. Wytwarzanie wyrobów wysokiej jakości jest podporządkowane wymogom klientów. Jednak jak podkreśla M. Bugdół, ważne jest to, by zbyt duża koncentracja na kliencie zewnętrznym nie tłumiała zainteresowania pracownikiem [8, s. 38], którego praca, zaangażowanie, oddanie i wiedza stanowią najcenniejszy kapitał każdej organizacji. To ludzie przyczyniają się do osiągnięcia wszystkich założonych przez organizację celów, a tym samym wzmacniają jej przewagę nad konkurencją [2, s. 250]. Pracownikom przedsiębiorstwa należy więc stale uzmysławiać potrzebę podejmowania działań na rzecz doskonalenia jakości.

Cały personel powinien być objęty szkoleniami, których celem będzie uświadomienie potrzeby zmian, rozwinięcie umiejętności poszczególnych pracowników, podniesienie ich kwalifikacji. Jednakże nawet najbardziej doskonale metody socjotechniczne i szkoleniowe nie zredukują napięcia emocjonalnego będącego naturalną reakcją na przeprowadzone zmiany [8, s. 39]. Opór przed nimi istnieje zawsze i jest faktem, ale nie należy szczerzyć starań, by go minimalizować. Jego źródła mogą tkwić w kulturze organizacji ujmowanej jako jej wewnętrzne życie (tryb życia, myślenia, działania i istnienia), która kształtuje zachowania przywódcy i oczekiwania pracowników [12, s. 1213]. Istotną rolę przypisuje się menedżerom, przywódcom, którzy z racji władzy formalnej i pełnionych funkcji przez swoje zachowania mogą budować standardy dla innych [1, s. 11]. Niekiedy źródła oporu wynikają z poczucia zagrożenia interesów własnych poszczególnych pracowników, a także z ich indywidualnych poglądów na cele i strategię przedsiębiorstwa.

Skoncentrowanie uwagi na jakości wyzwala potrzebę wprowadzania nowych koncepcji. Z dużym prawdopodobieństwem należy uznać, że w przedsiębiorstwach coraz częściej będzie stosowana idea TQM, która oznacza również zmianę dotychczasowego sposobu widzenia i traktowania pracownika. Organizacje skupiające się na jakości wprowadzają również certyfikaty ISO, co nie jest bez znaczenia dla zasobów ludzkich.

D. Katz i R.L. Kahn stwierdzili, że gdy pracownik rozumie powiązania swojego stanowiska pracy z innymi i zna swoje miejsce w danym podsystemie, jest wtedy bardziej prawdopodobne, że będzie się identyfikował z celami organizacji [11, s. 370-374]. Pracownikom, którym komunikowany jest sens prac i ich znaczenie dla organizacji, łatwiej jest identyfikować się z zdaniem [20, s. 87]. K.B. Bartlett w roku 2001 opublikował wyniki badań przeprowadzonych wśród pielęgniarek, z których wynika istnienie pozytywnej korelacji między zaangażowaniem organizacyjnym pracowników a społecznym poparciem dla szkoleń, motywacji do uczenia się, a także postrzeganiem korzyści wynikających ze szkoleń [4, s. 335-352]. Przeprowadzone trzy lata później badania na ten sam temat potwierdziły występowanie tej zależności [5, s. 423-440]. T. Mezher, M. Ajam, M. Shehab wykazali z kolei na podstawie przeprowadzonych w 2004 r. badań w 30 libańskich firmach, że poziom zaangażowania zatrudnionych wzrósł po wdrożeniu systemu jakości według ISO 9000 [17, s. 25-42].

Praktyk przemysłowy H.H. Steinbeck, analizując znaczenie zarządzania zasobami ludzkimi w TQM, stwierdził, że to właśnie od pracowników uzależniona jest skuteczność wprowadzenia, a później funkcjonowania TQM. Autor uważa, że bardzo ważne są dwa elementy [24, s. 21], a mianowicie: zaangażowanie i rola najwyższego kierownictwa, a także akceptacja i mobilizacja każdego pracownika.

Polityka TQM ma olbrzymi wpływ na zmianę postaw pracowniczych. Pracownicy nie tylko starają się zadowolić bezpośredniego przełożonego, ale przede wszystkim dążą do usatysfakcjonowania klienta. Natomiast prawdziwym kluczem do

sukcesu jest komunikacja interpersonalna i zmiana sposobu myślenia o wykonywanej pracy [8, s. 39]. Ważne jest osobiste zaangażowanie każdego pracownika, nikt nie jest zwolniony z troski o osiąganie najwyższej jakości. Personel powinien mieć przekonanie współuczestniczenia w całym procesie, a nie jedynie w wąskim zakresie wykonanych przez siebie czynności [15, s. 145]. Każdy dąży do tego, by produkować wyroby, kierując się zasadą „zero defektów” ujmowaną jako praca bez usterek, czyli do wykonania wszystkiego dobrze za każdym razem. Zaangażowanie za W. Smid można zdefiniować jako utożsamianie celów jednostek z celami grupy, w ramach której owe jednostki pracują. Osoby inspirowane przez wspólne cele mogą często wykazywać większe zaangażowanie niż w sytuacji, gdyby były motywowane jedynie przez bodźce finansowe [23, s. 245]. K.B. Bartlett stwierdza natomiast, że zaangażowanie odzwierciedla stopień, w jakim dana osoba jest emocjonalnie związana z organizacją, i zakres, w jakim identyfikuje się z jej celami. Stwierdzenie to zostało poparte badaniami, których wynik wykazał pozytywną korelację zaangażowania z satysfakcją zawodową i motywacją oraz negatywną korelację z poziomem absencji i rotacji pracowników [4, s. 69-93].

W polskich firmach również wzrasta zainteresowanie problematyką zaangażowania, czego dowodem są badania przeprowadzone na grupie 6696 osób reprezentujących 23 927 pracowników zatrudnionych w 22 firmach. Pomiar został przeprowadzony w 2005 r. przez firmę Hewitt Associates, przedsiębiorstwa rywalizowały zaś o miano najlepszego pracodawcy w Polsce. Okazuje się, że średni poziom zaangażowania pracowników firm należących do grona najlepszych pracodawców 2005 r. wyniósł 74%, natomiast wśród pozostałych uczestników – 47% [19, s. 8]. Warte uwagi jest stwierdzenie dotyczące kosztów programu podnoszących zaangażowanie pracowników. Otóż: istnieje duża liczba różnorodnych środków, takich jak okazywanie pracownikom uznania czy usprawnienie komunikacji, wpływających na osiągnięcie bardzo dobrych rezultatów, a przy tym nieobciążających przedsiębiorstwa wzrostem wydatków na ten cel. Wszystko zależy od umiejętności dostosowania się do potrzeb i specyficznych okoliczności danej organizacji.

W każdej sytuacji wynik pracy człowieka (jakość jego działań) można rozpatrywać jako wypadkową motywacji, wiedzy i umiejętności. Jeśli którykolwiek z tych elementów nie jest wystarczający do wykonania określonego zadania, to rezultaty mogą być tylko mierne [9, s. 100]. Motywacja jest zatem istotnym czynnikiem oddziałującym na pracownika. Pozwala na uzyskanie większego zaangażowania personelu w wykonywaną pracę. Zadaniem organizacji jest tworzenie takich warunków, w których pracownicy chętnie będą podejmować trud wykonywania powierzonych im zadań. Jest wiele czynników stymulujących podwładnych. Punktem wyjścia winno stać się rozpoznanie kwalifikacji, predyspozycji, potrzeb indywidualnych pracowników. To pozwoli lepiej dostosować pracę do oczekiwań zatrudnionych. Kolejnym

krokiem powinno stać się działanie mające na celu zapewnienie świadomego uczestnictwa i zaangażowania w tworzenie wysokiej jakości wyrobów. Niezmiernie ważną rolę odrywa informacja. Istotne jest też ustalenie zadań i miar ich wykonania umożliwiających samokontrolę, a także uwzględnienie wkładu pracy przy ustalaniu wynagrodzeń. Niezmiernie ważnym aspektem jest dokonywanie oceny kadry, co pozwala na dokonanie korekty organizacyjnej i umożliwia sterowanie rozwojem pracowników.

Badanie przeprowadzone w Niemczech na dwutysięcznej grupie pracowniczej wykazały, że na wzrost wysiłku zawodowego wpływają [21, s. 109]: wyższe dochody – 48%, lepsze szansę awansu – 25%, większa samodzielność i suwerenność – 25%, możliwość wdrażania własnych pomysłów – 23%, dłuższy urlop – 22%, interesująca praca – 22%, więcej kompetencji w podejmowaniu decyzji – 22%, elastyczny czas pracy – 21%, wykazanie zdolności i wydajności – 16%.

Na podstawie wyników badań nad motywacją przeprowadzonych przez Instytut Badań nad Wolnym Czasem BAT z Hamburga (FAZ, 13.09.1989 r.), a także organizację AIESEC (FAZ, 22.06.1991 r.) można stwierdzić, że materialne sposoby motywowania pracowników tracą na znaczeniu, a rośnie wartość niefinansowych bodźców. Organizacje, pragnąc utrzymać gotowość swoich pracowników do wydajnej pracy, powinny poznać ich potrzeby i powody ich działania, by móc je urzeczywistnić. Do elementów decydujących o motywacji zaliczyć należy: atrakcyjną pracę, sens pracy, identyfikowanie się z nią, stosunki międzyludzkie, integrację zespołu pracowników, dobrą politykę informacyjną, współdecydowanie, możliwość awansu, rozwoju, elastyczny czas pracy. Niebezpieczeństwo, jakie pojawia się wtedy, kiedy pracowników zachęca się wyłącznie bodźcami finansowymi, polega na tym, że później sami zatrudnieni domagają się kolejnych podwyżek [18, s. 202-206].

Interesujący jest pogląd A. Lipki, który uważa, że prócz pozytywnego wzmacniania pracowników można stosować inne metody perswazji. Twierdzi, że należy uświadamiać im skutki nieosiągnięcia jakości, do których zalicza utratę dotychczasowej pozycji rynkowej, zmniejszenie rynków zbytu, co w konsekwencji grozi zwolnieniem z pracy [14, s. 136-137]. Jednakże uzmysłowienie niebezpieczeństw związanych z brakiem osiągnięcia jakości, zamiast nakłonić ludzi do postępowania w określony sposób, może ich paraliżować. W efekcie cele organizacji mogą być zagrożone.

Według J. Banka menedżerowie powinni zwracać szczególną uwagę na to, by [3, s. 59] chwalić pracowników za sukcesy, a nie tylko ganić ich za popełniane błędy. Chodzi o położenie akcentu na poszukiwanie zachowań pozytywnych, a nie negatywnych. Okazywanie uznania i nagradzanie w obecności innych osób pozytywnie wzmacnia nagradzanego oraz zwiększa wydźwignię i skuteczność uzyskanej nagrody. Powinno się także pamiętać o swoim zachowaniu w sytuacji wyrażania uznania i nagradzania. Należy wyzbyc się sarkazmu, cynizmu i nonszalancji, które mogą znisz-

czyć zaufanie pracowników do udzielanych nagród i pochwał. Warto wypracować sobie różne formy uznania i nagradzania w zależności od oczekiwań pracowników, aby móc dostosować je do odpowiednich osób i grup zadaniowych. Trzeba wiedzieć, kiedy okazać uznanie. Powinno być ono ściśle skorelowane z osiągniętym wynikiem. Natomiast przy udzielaniu nagrody wrażliwej uznaniu winno się pamiętać o bezstronności i traktowaniu wszystkich według przyjętych kryteriów. Tylko takie postępowanie uwiarygodnia tego, kto nagradza i pozwala wyeliminować niepotrzebne konflikty i złą atmosferę.

Dla menedżerów niezwykle ważna jest informacja o tym, jakie wyniki osiągają pracownicy przedsiębiorstwa, istotne są również te złe wyniki. Prawidłowe zachowania należy zauważyć i docenić, natomiast brak dobrych wyników powinien być postrzegany jako źródło wiedzy umożliwiającej w skuteczny sposób rozwiązywanie problemów jakościowych dające też możliwości ich skorygowania. Ocena może być informacją o tym, jaka jest przydatność danego pracownika do pełnienia określonych funkcji, jakie są jego mocne i słabe strony. Przełożonemu umożliwi to podejmowanie właściwych decyzji personalnych, a podwładnemu pozwoli na określenie miejsca, w jakim się znajduje, i szans na rozwój zawodowy. Oceniany, widząc możliwości własnego rozwoju w organizacji, pozostanie w niej i jeszcze mocniej się z nią zintegruje, a przedsiębiorstwo będzie postrzegał jako miejsce osiągania własnych celów i spełniania oczekiwań [25, s. 127].

Kwestią niezwyklej wagi staje się pomiar efektywności zarządzania zasobami ludzkimi. W systemie oceny efektywności można wykorzystać mierniki finansowe pozwalające na określenie związku między zarządzaniem zasobami ludzkimi a wynikiem finansowym przedsiębiorstwa (w szczególności z ekonomiczną wartością dodaną, produktywnością, strukturą kosztów i rentownością) [22, s. 150; 6, s. 95]. Mogą też być wykorzystane mierniki „ludzkie” pozwalające śledzić i oceniać wkład kapitału ludzkiego w osiąganie celów przedsiębiorstwa [7, s. 1147-1152]. W przedsiębiorstwach zazwyczaj wykorzystuje się trzy podstawowe mierniki; są nimi: satysfakcja pracowników, rotacja, wydajność. Po ich określeniu powinno się zidentyfikować mierniki specyficzne dla warunków i okoliczności, w jakich funkcjonują. Zaliczyć do nich można między innymi: miernik zmian kwalifikacji pracowników, możliwości systemów informacyjnych, poziom motywacji, decentralizacji [10, s. 124-137].

2. Badanie własne w ramach podjętego tematu badawczego

W dalszej części tekstu zaprezentowano wyniki badań empirycznych, których celem jest ukazanie, jak teoria w zakresie rozpatrywanych zagadnień przekłada się na praktykę we współczesnych organizacjach. Badaniami objęto pracowników produkcyjnych, administracyjnych i kadry kierowniczej zatrudnionych w przedsiębiorstwach A, B, C, D. Badane organizacje produkują papiery przeznaczone do celów graficz-

nych i papiery do celów sanitarnych i gospodarczych, w systemie PKD zakwalifikowane są do klasy 17.22 i 17.23 działu 17 sekcji C obejmującej przetwórstwo przemysłowe. Przedsiębiorstwa te dążą do wytworzenia wyrobów najwyższej jakości i świadczenia usług satysfakcjonujących klientów, w tym celu podejmują wiele działań pro jakościowych. Liczebność badanych mieściła się w przedziale od 100 do 200 pracowników, co stanowiło średnio ok. 60% zatrudnionych. Badanie przeprowadzono od czerwca do sierpnia 2006 r. Narzędziem badawczym był kwestionariusz ankietowy. Badanie to zostało poprzedzone badaniem pilotażowym. Po zweryfikowaniu kwestionariusza, szczególnie pod względem komunikatywności, przystąpiono do badania właściwego. Pytania w kwestionariuszu podporządkowano problemom postaw pracowniczych wobec rozpatrywanych zagadnień. Kwestionariusz zawierał 10 pytań, przy czym 8 z nich stanowiło pytania zamknięte z możliwością jednokrotnego wyboru, pozostałe zaś to pytania półotwarte z możliwością wielokrotnego wyboru (kafeteryjne). Ankieta była dobrowolna i anonimowa.

Ze względu na ograniczenia objętościowe artykułu wyniki ankiety zostały zaprezentowane w tab. 1. W dalszej części tekstu przedstawiono wyniki badań pozwalające zbadać aktualne stanowisko pracownicze odnośnie rozważanych problemów na przykładzie przedsiębiorstwa A. W analogiczny sposób należałoby dokonać analizy firmy B, C i D.

Tabela 1. Syntetyczne zestawienie wyników ankiety w firmie A, B, C, D

Wyszczególnienie	A	B	C	D
1	2	3	4	5
<i>1. Jaki jest stosunek Pana/Pani do pracy wykonywanej w firmie?</i>				
jestem z niej zadowolony(a)	58,80%	53,80%	55,50%	43,10%
neutralny	40,00%	39,10%	42,20%	51,60%
jestem z niej niezadowolony(a)	1,20%	7,10%	2,30%	5,30%
<i>2. Czy rozwija Pan/Pani swoje umiejętności i kwalifikacje przydatne na zajmowanym stanowisku roboczym?</i>				
tak	77,40%	67,40%	82,40%	85,50%
nie	22,60%	32,60%	17,60%	14,50%
<i>3. Jaka jest zdaniem Pana/Pani atmosfera w firmie?</i>				
dobra	50,60%	29,60%	62,20%	38,20%
średnia	44,70%	50,80%	33,40%	53,60%
zła	4,70%	19,60%	4,40%	8,20%
<i>4. Jak ocenia Pan/Pani wartość szkoleń organizowanych przez firmę?</i>				
wysoko	37,40%	10,10%	39,80%	11,60%
średnio	47,00%	37,20%	46,70%	70,50%
nisko	7,20%	16,60%	8,90%	14,30%
nie dotyczy, gdyż nie byłem(-am) uczestnikiem	8,40%	36,10%	4,60%	3,60%

Tabela 1 (cd.)

1	2	3	4	5
<i>5. Jak ocenia Pan/Pani wartość wykonywanej przez siebie pracy?</i>				
wysoko	70,60%	78,20%	73,30%	46,40%
średnio	29,40%	21,80%	24,40%	41,10%
nisko	0,00%	0,00%	2,30%	12,50%
<i>6. Czy uwagi i opinie Pana/Pani mają wpływ na sposób rozwiązywania problemów w firmie?</i>				
tak	47,60%	34,20%	66,90%	75,40%
nie	52,40%	65,80%	33,10%	24,60%
<i>7. Jak ocenia Pan/Pani relacje między współpracownikami w firmie?</i>				
jestem z nich zadowolony(-a)	44,10%	24,80%	63,00%	65,30%
neutralny	45,20%	68,70%	31,10%	20,70%
jestem z nich niezadowolony(-a)	10,70%	6,50%	5,90%	14,00%
<i>8. Jak ocenia Pan/Pani system motywacji w firmie?</i>				
wysoko	27,40%	10,10%	33,30%	35,10%
średnio	61,90%	34,20%	56,30%	53,20%
nisko	10,70%	55,70%	10,40%	11,70%
<i>9. W jaki sposób w Pana /Pani firmie motywuje się pracowników, by polepszyć jakość wykonywanej pracy</i>				
wyższe płace	34,20%	19,50%	35,10%	9,10%
możliwość uzyskania premii	28,90%	22,20%	30,90%	18,60%
możliwość otrzymania nagrody finansowej	8,00%	20,30%	7,50%	13,60%
szansa na awans	4,30%	11,10%	4,30%	18,20%
uznanie wyrażone gestem	7,50%	9,20%	5,30%	22,70%
słowne uwagi wypowiedziane w obecności współpracowników	5,90%	7,10%	7,50%	25,6%
pochwały w biuletynie organizacji	1,60%	0,00%	2,10%	5,40%
listy z podziękowaniem	2,70%	2,20%	1,10%	2,70%
dyplomy uznania	2,70%	0,00%	2,10%	25,60%
medale	4,20%	1,40%	4,30%	5,40%
inne, jakie...	0,00%	7,10%	0,00%	2,70%
<i>10. Co najbardziej motywuje Pana/Panią do zwiększenia wysiłku zawodowego?</i>				
wyższe dochody	20,70%	21,30%	16,80%	14,40%
możliwość uzyskania premii, nagrody finansowej	18,70%	14,10%	16,80%	14,90%
większe szanse awansu	5,20%	8,00%	5,90%	23,00%
większa niezależność i samodzielność	4,90%	8,70%	7,20%	15,30%
możliwość wdrażania własnych pomysłów	4,30%	6,90%	6,60%	7,20%
dłuższy urlop	9,20%	6,10%	5,40%	9,00%
interesująca praca	7,10%	7,60%	9,00%	14,90%
możliwość wykazania zdolności i wydajności	6,10%	8,70%	8,40%	5,90%
zauważenie i docenienie wysiłku	11,70%	13,40%	12,00%	7,70%
uznanie wyrażone gestem lub słowem	6,10%	5,20%	6,60%	1,00%
pochwały w biuletynie organizacji	2,40%	0,00%	3,00%	1,50%
listy z podziękowaniem, dyplomy uznania, medale	1,20%	0,00%	1,20%	1,00%
inne, jakie...	2,40%	0,00%	1,20%	0,00%

Źródło: opracowanie własne.

Jak pokazują wyniki badań, w firmie A najliczniejszą grupę stanowią pracownicy zadowoleni – 58,8%, neutralny stosunek do wykonywanej pracy w firmie ma 40% zatrudnionych, zaś najmniej liczną grupę stanowią osoby niezadowolone – 1,2%. Wskazane wyniki świadczą o pozytywnych odczuciach pracowników. Należy przy tym zauważyć, że z zagadnieniem zadowolenia nierozzerwalnie wiąże się problematyka satysfakcji z pracy, co potwierdzają kolejne pytania. Warto w tym miejscu podkreślić, że satysfakcję z pracy traktować należy jako zjawisko niezwykle złożone i obciążone w pewnym stopniu subiektywizmem. Deklarowane zadowolenie może dotyczyć konkretnych czynników pracy, takich jak: charakter, rodzaj, zakres obowiązków, klimat, kultura organizacyjna, obciążenie godzinowe pracą, poziom stresu w pracy, wynagrodzenie, relacje interpersonalne, kompetencje posiadane przez współpracowników, przełożonych, jasność ról oraz sytuacja panująca na rynku pracy [16, s. 83-86; 13, s. 348-352]. Zadowolenie z wykonywanych zadań może być wyrazem ogólnej postawy uczuciowej wobec pracy.

Przeprowadzone badanie pozwoliło na wykazanie, jak przedstawia się sytuacja dotycząca rozwoju kwalifikacji przydatnych na stanowisku roboczym. Bezsposornie na podkreślenie zasługuje fakt, że zdecydowana większość pracowników, bo aż 77,4%, rozwija swoje umiejętności. Kwalifikacji nie podnosi zaledwie 22,6%. Pracownicy, podejmując ten trud i wysiłek, przyczyniają się do wzrostu jakości świadczonej przez siebie pracy.

Umiejętność współdziałania między członkami społeczności przedsiębiorstwa, umiejętności komunikowania się i tworzenia zaufania determinują prawidłowe wykonanie działań. Niezbędne jest stworzenie sprzyjającej atmosfery w firmie zachęcającej do podejmowania działań projakościowych mających na celu sprostanie oczekiwaniom klientów. Jak wykazały przeprowadzone badania, atmosfera w firmie jest dobra, co potwierdziło 50,6% badanych, 44,7% uważa ją za średnią, zaś 4,7% uważa, że atmosfera jest zła. Należy wrócić uwagę, iż zła atmosfera może być wywołana krótkotrwałymi konfliktami między pracownikami, co paradoksalnie może sprzyjać działaniom innowacyjnym. Długotrwały konflikt nie jest zjawiskiem pożądanym i może utrudniać osiągnięcie zamierzonych celów.

Naczelne kierownictwo firmy A, rozumiejąc, jak ważną rolę odgrywają szkolenia wszystkich pracowników, w pierwszej kolejności objęło szkoleniami pracowników najwyższego szczebla. Wynikało to z ich szczególnej roli w kształtowaniu postaw pozostałych pracowników. Zadowolający jest fakt, że w przedsiębiorstwie aż 70,6% pracowników wysoko ocenia wartość wykonywanej pracy, średnio ocenia ją 29,4% zatrudnionych. Wśród badanych nie było nawet jednej osoby, która oceniała nisko wartość swojej pracy. Należy stale uzmysławiać pracownikom potrzebę podejmowania działań projakościowych, w wyniku których wzrasta również jakość pracy.

Jak wynika z przeprowadzonych badań, 47,6% zatrudnionych uważa, iż ich uwagi i opinie mają wpływ na sposób rozwiązywania problemów, 52,4% badanych jest innego zdania. Pozostaje wspomnieć, że pozytywny wpływ na satysfakcję z pracy może mieć właśnie idea, w której wszyscy pracownicy mają wpływ na sposób rozwiązywania problemów. Skutkiem takiego działania jest wzrost zaangażowania w pracę na rzecz poprawy jakości wytwarzanych wyrobów, a także wzrost zadowolenia z wykonywanej pracy. Pracownicy mają dzięki temu przekonanie, że współuczestniczą w całym procesie, a nie tylko ograniczają się do wąskiego zakresu wykonywanych przez siebie czynności. Należy pamiętać, że uwagi i opinie pracowników mogą stanowić cenne źródło informacji dla ich przełożonych. Personel, wyrażając swoje opinie, może mieć poczucie udziału w podejmowaniu decyzji. Jednocześnie mając przekonanie o wpływie na sposób rozwiązywania problemów, zaspokajają potrzeby niezależności, samorealizacji szacunku i równości. Bariery dzielenia się informacjami, opiniami, uwagami może być słaba komunikacja lub jej brak.

Kolejny badany element dotyczył oceny relacji między pracownikami, które przyczyniają się do budowania klimatu współdziałania, zaufania i w sposób bezpośredni decydują o tym, jak wygląda współdziałanie w zespole. Jest to istotne, ponieważ właściwie funkcjonujące więzi sprzyjają efektywnej komunikacji w otoczeniu zawodowym. Uważa się, że pracownicy, którzy nie potrafią odnaleźć się w grupie, mogą być narażeni na stres, poczucie alienacji, rozczarowanie, odrzucenie, zadowolenie ze stosunków panujących w zespole ułatwia zaś komunikowanie się jednostek i przyczynia się do przekazywania wiedzy, nabywania umiejętności od współpracowników, jest także gwarancją wzrostu kreatywności ludzi. Generalnie na kierownikach ciąży dbałość o atmosferę zaufania, otwartości, szacunku dla innych i o partnerskie relacje. W firmie A z relacji między współpracownikami zadowolonych jest 44,1% ludzi i 45,2% postrzega je jako neutralne, jedynie 10,7% osób uważa je za niezadowolające.

Następna kwestia poruszona w badaniu dotyczy oceny systemu motywacyjnego. Aż 27,4% pracowników uznało, że bodźce stosowane przez przedsiębiorstwa wysoko oddziałują na ich postawę i zachowanie. W ocenie 61,9% podwładnych system działa średnio, 10,7% pracowników zaś nisko ocenia system motywacji.

Dziwiące kryterium dotyczyło elementów wchodzących w skład bodźców skłaniających podwładnych do polepszania jakości pracy. Instrumentem, przez który pracodawca zachęca pracowników, są płace – zauważyła to najliczniejsza grupa osób – 34,4%, 28,9% osób stwierdziło, że do poprawy jakości motywuje się ich przez premie, a dla 8% ankietowanych były to nagrody finansowe. 7,5% badanych zauważa stosowanie bodźca pozamaterialnego, jakim jest uznanie wyrażone gestem. Z dużej liczby różnorodnych zachęt 5,9% respondentów za motywujące uznało słowne uwagi wypowiedziane w obecności współpracowników, 4,3% – szansę na awans, a 2,7% – dyplomy uznania i medale.

Właściwie stosowane są zachęty motywujące podwładnych do wzrostu wysiłku zawodowego. Dowodem na to jest analiza odpowiedzi na pytanie 10, w której to sami pracownicy zaznaczyli, w jaki sposób chcieliby być motywowani. Okazuje się, że również dla pracowników istotnym bodźcem są wynagrodzenia – takiej odpowiedzi udzieliło 20,6% badanych, a także premie i nagrody finansowe – 18,7%. Badania potwierdzają, że bodźce materialne stanowią istotną rolę w systemie motywacyjnym tego przedsiębiorstwa. Wysokie znaczenie motywacyjne płac, premii, nagród finansowych wiąże się z uniwersalną rolą pieniądza, który powala na zaspokojenie różnych potrzeb pracującego personelu. Jednak, co ważne, aż dla 11,7% osób istotne jest zauważenie i docenienie wysiłku. Bodźcem do wzrostu wysiłku może być dłuższy urlop – 9,2%, interesująca praca – 7,1%, możliwość wykazania zdolności i wydajności – 6,1%, uznanie wyrażone gestem lub słowem – również 6,1%. Awans motywuje 5,2% osób, większa samodzielność i niezależność jest bodźcem dla 4,9% osób, a zachętą dla 4,3% pracowników są możliwości wdrażania własnych pomysłów. Mało motywujące wydają się pracownikom pochwały w biuletynie (2,5%), listy z podziękowaniem, dyplomy, medale (1,2%), ale co zasługuje na szczególną uwagę, do pracy motywować mogą spotkania pracownicze po godzinach pracy organizowane przez pracodawcę (2,5%).

3. Podsumowanie

Analiza przedstawionych wyników ankiety firmy A pozwoliła na wyciągnięcie najistotniejszych wniosków dotyczących omawianego problemu:

1. Wśród pracowników, którzy wzięli udział w badaniu, znikoma liczba osób była niezadowolona z wykonywanej pracy w firmie. Pozostały personel w większości był zadowolony bądź miał do niej stosunek neutralny. Owe poczucie zadowolenia idzie w parze z poczuciem satysfakcji wyznaczającą określoną postawę pracownika wobec wykonywanej pracy. Badanie to potwierdza, że dzięki zaangażowaniu pracowników firmy ludzie wykonują swoje zadania z zadowoleniem, co przekłada się na wysoką ocenę wartości wykonywanej pracy. Na uwagę zasługuje fakt, że nie było pracownika, który nisko oceniłby wartość wykonywanej pracy.

2. Wysoka ocena wartości wykonywanej pracy wiąże się również z rozwojem przydatnych na zajmowanym stanowisku umiejętności i kwalifikacji pracowników.

3. O spełnieniu się pracowników świadczy ocena atmosfery w miejscu pracy. Dobra atmosfera to wzajemny szacunek, świadomość własnej roli w zespole, przepływ informacji. Respondenci w zdecydowanej większości są albo zadowoleni z relacji panujących w firmie między pracownikami, albo oceniają je neutralnie.

4. Pracownicy są zainteresowani swoją pracą, jednak część z nich nie uważa, by miała wpływ na sposób rozwiązywania problemów, niemal połowa jest innego zdania.

5. Większość respondentów średnio ocenia system motywacji. Zdecydowanie mniej jest ocen wysokich, a najrzadziej występuje jego niska ocena. To, jak motywowani są pracownicy do bardziej wydajnej pracy, pokrywa się z ich oczekiwaniami. Do najbardziej motywujących narzędzi zaliczają oni: płace, premie, nagrody finansowe, zauważenie i docenienie wysiłku, urlop, interesującą pracę, uznanie wyrażone gestem lub słowem, możliwość wykazania zdolności i wydajności.

Na podstawie analizy wyników ankiety należy stwierdzić, że badana organizacja jest na dobrej drodze do przełamania stereotypu pracownika będącego jedynie „śrubką w maszynie”, co sprawi, że poszczególne jednostki funkcjonujące w grupie będą brały udział w budowaniu dobrych wyników końcowych organizacji jako całości. Pozytywne uczucia zadowolenia i satysfakcji, jakie towarzyszą pracownikom badanego przedsiębiorstwa, wyzwalają w nich chęci do wydajnej i doskonalszej pracy. Ważne jest, by pracownicy tej firmy wiedzieli, że ich ciężka praca i zaangażowanie zostaną dostrzeżone i odpowiednio docenione.

Pozostałe wyniki badań dotyczące rozważanych problemów w przedsiębiorstwach A, B, C, D, zaprezentowano w tab. 1.

W analogiczny sposób do przypadku firmy A można nakreślić analizę ankiet firmy B, C, D. Należy w tym miejscu zauważyć, że wśród pracowników, którzy wzięli udział w badaniu, większość jest zadowolona z wykonywanej pracy lub ma do niej neutralny stosunek. Większość też podnosi swoje kwalifikacje. Do zdecydowanej mniejszości należą ci pracownicy, którzy źle oceniają atmosferę w pracy i nisko oceniają wartość swojej pracy. Jak już zasygnalizowano, w przedsiębiorstwie A bodźce finansowe najbardziej motywują pracowników do wysiłku na rzecz jakości, podobnie przedstawia się sytuacja w pozostałych firmach. Ankietowani badanych organizacji nie pomijają też takich elementów, jak chociażby dostrzeżenie i docenienie wysiłku, możliwość większej samodzielności, awans, interesująca praca.

Zaprezentowane wyniki badań przedsiębiorstw A, B, C i D dowodzą, że firmy pro jakościowe są świadome znaczenia uczestnictwa i zaangażowania pracowników w tworzeniu wysokiej jakości wyrobów. Organizacje, pragnąc utrzymać gotowość swoich pracowników do wydajnej pracy, powinny badać, jakie jest stanowisko pracowników i jakie są motywy ich działania, by móc się do nich odnieść zgodnie z oczekiwaniami kadry.

Literatura

- [1] Aniszewska G., *Rola kultury organizacyjnej w zarządzaniu*, „Przegląd Organizacji” 2004 nr 1.
- [2] Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategia i działanie*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1996,
- [3] Bank J., *Zarządzanie przez jakość*, Gebethner & Ska, Warszawa 1996.

-
- [4] Bartlett K.B., *The relationship between training and organizational commitment*, „Human Resource Development Quarterly” 2001 no12.
- [5] Bartlett K.B., Kang D., *Training and organizational commitment among nurses following industry and Organizational change in New Zealand and the United States*, „Human Resource Development Quarterly” 2004 no 7.
- [6] Becker B.E., Huselid M.A., Ulrich D., *Karta wyników zarządzania zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.
- [7] Białasiewicz M., *Mierniki oceny efektywności kapitału ludzkiego na poziomie przedsiębiorstwa*, [w:] *Strategie wzrostu wartości przedsiębiorstwa. Teoria i praktyka gospodarcza*, red. E. Urbańczyk, Kreos, Szczecin 2004.
- [8] Bugdol M., *Zarządzanie przez jakość – zagadnienia społeczne*, Wydawnictwo Uniwersytetu Opolskiego, Opole 2003.
- [9] Hamrol A., *Zarządzanie jakością z przykładami*, PWN, Warszawa 2005.
- [10] Kaplan S., Norton D.P., *Strategiczna karta wyników. Jak przełożyć strategię na działanie*, PWN, Warszawa 2007.
- [11] Katz D., Kahn R.L., *Spoleczna psychologia organizacji*, PWN, Warszawa 1979.
- [12] Kotulska K., *Kultura organizacyjna zorientowana na zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, [w:] *Strategie wzrostu wartości przedsiębiorstwa*, red. E. Urbańczyk, Kreos, Szczecin 2004.
- [13] Kusku F., *Employee satisfaction in higher education: the case of academic and administrative staff In Turkey*, „Career Development International” 2003 no 8 (7).
- [14] Lipka A., *Strategie personalne firmy*, PWE, Kraków 2000.
- [15] Lisowski J.L., *Zarządzanie jakością w przedsiębiorstwie*, Wyższa Szkoła Zarządzania i Finansów w Białymstoku, Białystok 2004.
- [16] Makin P., Cooper C., Cox Ch., *Organizacja a kontrakt psychologiczny. Zarządzanie ludźmi w pracy*, PWN, Warszawa 2000.
- [17] Mezher T., Ajam M., Shehab M., *The historical impact of iso 9000 on Lebanese firms*, „Quality Assurance” 2004 no 11.
- [18] Muller R., Rupper P., *Process reengineering*, Wydawnictwo Astrum, Wrocław 2000.
- [19] Pałamarz K., Warzybok M., *Siedem cnót, siedem grzechów. Firmy w oczach pracowników – wynik pierwszej edycji badania Najlepsi Pracodawcy w Polsce*, „Personel i Zarządzanie” 2006 nr 10 (199).
- [20] Ratajczak Z., *Psychologia organizacji. Zarys problematyki*, Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego, Katowice 1979.
- [21] Schwan K., Seipel K.G., *Marketing kadrowy*, C.H. Beck, Warszawa 1997.
- [22] Sierociński P., *Mierniki efektywności zarządzania kapitałem ludzkim. Wynik badań spółek giełdowych*, [w:] *Pomiar i rozwój kapitału ludzkiego w przedsiębiorstwach*, „Fundacja Promocji Kadr – Zarząd”, Warszawa 2003.
- [23] Smid W., *Psychologia i socjologia zarządzania. Słownik terminów*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Zarządzania i Marketingu w Sosnowcu, Sosnowiec 2003.
- [24] Steinbeck H.H., *Total Quality Management. Kompleksowe zarządzanie jakością*, Warszawa 1998.
- [25] *Zarządzanie przez jakość. Koncepcje metody studia przypadków*, red. E. Konarzewska-Gubała, AE, Wrocław 2003.

**THE IMPORTANCE OF WORKERS OF PRO-QUALITY ENTERPRISES
AND THEIR INFLUENCE ON IMPROVING THE QUALITY
OF GOODS PRODUCED**

Summary

The result of the changes that take place in enterprises directed to the improvement of product quality is the increase in the importance of human resources. The goal of the report is to show how theory in this range is implemented in practice in modern organizations. The author presents results of the research carried out in four companies of the paper industry.