

## ZARZĄDZANIE PRZEZ JAKOŚĆ

### Trzecia zasada jakości – Zaangażowanie ludzi

*„Ludzie na wszystkich szczeblach są istotą organizacji i ich całkowite zaangażowanie pozwala na wykorzystanie ich zdolności dla dobra organizacji”.*

(PN-EN ISO 9000:2001)

Gwałtowny rozwój przemysłowy, w tym także dotyczący metod zarządzania, jaki dokonał się w ostatnich latach spowodował zwrócenie uwagi na człowieka jako podmiotu wszelkich oddziaływań. Jakość, produktywność, a także wszelkie inne cechy pożądane w organizacji tworzone są przez ludzi. Żadne wizje, projekty i przedsięwzięcia nie mogą być zrealizowane bez zaangażowanego personelu.

Zarządzanie zasobami ludzkimi rozumiane jest dziś jako metoda kierowania ludźmi zarówno na poziomie jednostki, jak i zespołu w taki sposób, by najlepiej przyczyniali się do realizacji celów organizacji wynikających z przyjętej wizji, misji czy polityki. Dlatego też współczesne systemy zarządzania zasobami ludzkimi obejmują zarówno nabór, selekcję, ocenę pracowniczą, ścieżki kariery, zarządzanie danymi o pracownikach, jak i motywowanie ich do pracy pozwalającej na osiągnięcie celów organizacji. Wszystkie elementy są ważne dla budowania kultury organizacji zorientowanej na angażowanie się ludzi w ciągłe doskonalenie i podnoszenie efektywności procesów, w których uczestniczą.

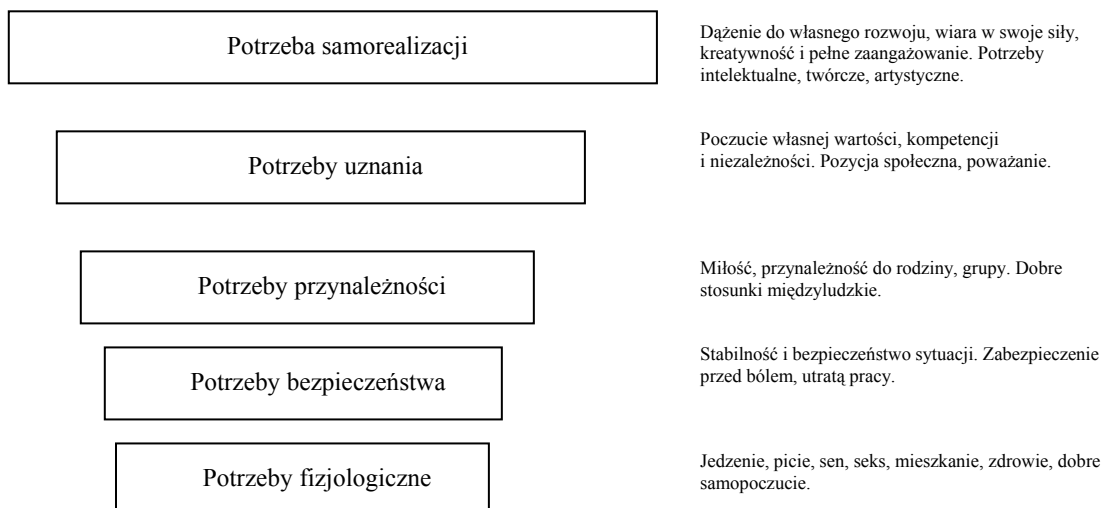
Z dzisiejszego punktu widzenia na rozwiniętym rynku europejskim nie jest możliwy w dłuższej perspektywie rozwój organizacji, w której nie ma zaangażowania personelu. Nie wystarczy zapewnić technologię i jasno sprecyzować pracownikowi co należy wykonać, jeżeli system motywacji oparty jest na XIX-wiecznej teorii Taylora, zgodnie z którą praca i pracownicy muszą być na każdym etapie kontrolowani, bo nie leży w naturze ludzkiej, by sam fakt dobrze wykonanej pracy stanowił podstawę do zadowolenia pracownika. Postawa taka powoduje często konflikty, ponieważ oczekiwania pracowników zwykle odbiegają od celów organizacji. Dziś uważa się, że czynnikiem niezbędnym do osiągnięcia trwałego rozwoju jest odpowiedni w każdej kulturze organizacyjnej uwzględniający realia społeczne, system motywacji pracowników.

**Motywacja, to pobudzanie ludzi do zwiększonego wysiłku dla realizacji określonych celów organizacji lub osobistych, uwarunkowane chęcią zaspokojenia pewnych potrzeb indywidualnych.**

Dążeniem zatem, każdej organizacji, powinno być uzyskanie jak największej zgodności między potrzebami indywidualnymi pracowników a celami organizacji. W tym celu budowane są w organizacjach indywidualne sposoby i systemy motywacji mające swe oparcie w teoriach. Istnieje bardzo dużo różnorodnych teorii motywacji, jednak w zakresie wpływu na poprawę i doskonalenie jakości czy produktywności zgodnie z filozofią TQM, przyjmuje się za najodpowiedniejsze teorie:

#### 1. Teoria hierarchii potrzeb ludzkich wg Abrahama Masłowa.

Jedna z najwcześniejszych i najpopularniejszych teorii zakładająca, że zaspokojenie pewnej potrzeby przestaje być czynnikiem motywującym. Dlatego ludzie muszą ciągle dążyć do zaspokojenia potrzeb coraz wyższego rzędu. Zaspokojenie potrzeb niższego rzędu jest warunkiem koniecznym dla motywującego działania potrzeb wyższego rzędu. Maslow ustalił następującą hierarchię ludzkich potrzeb:



## 2. Teorie X i Y (McGregora), oraz Z (W.Ouchiego)

Teorie te, opisują zjawiska i sposoby oceny pracowników przez zarządzających w organizacjach.

Zgodnie z teorią „X” zarządzający sądzą, że pracownicy:

- Nie lubią pracować (pracują, bo muszą).
- Są mało ambitni i należy ich kontrolować dla wymuszenia pracy.
- Unikają odpowiedzialności i wolą być kontrolowani niż sami kierować.
- Są przeciwni wszelkim zmianom i najbardziej cenią sobie bezpieczeństwo swego bytu.

Zgodnie z teorią „Y” zarządzający sądzą, że pracownicy:

- Pracę traktują jako naturalną część swego życia, dlatego lubią i chcą pracować.
- Chętnie akceptują odpowiedzialność, a nawet jej poszukują i dotyczy to nawet najniższych stanowisk pracy.
- Są zdolni do samodzielnego sterowania zadaniami, które im przydzielono, podejmując samokontrolę.
- Posiadają takie cechy jak wyobraźnia, pomysłowość, kreatywność, umiejętność podejmowania decyzji i dotyczy to wszystkich pracowników, nie tylko kierowników.

McGregor zdawał sobie sprawę, że żadna z powyższych teorii nie znajduje czystego potwierdzenia w rzeczywistości, jednak uważał, że zdecydowanie większe znaczenie dla motywacji pracowników ma teoria Y. Uzupełnieniem jego teorii jest opracowana przez W. Ouchiego teoria „Z” powstała w USA na bazie obserwacji japońskich technik menedżerskich.

W firmach stosujących teorię „Z” pracownik może oczekiwać:

- Pewności długoterminowego zatrudnienia.
- Zmienności funkcji i zadań, planowania osobistej kariery i rozwoju.
- Współudziału w podejmowaniu decyzji na wszystkich szczeblach zarządzania i wykonawstwa.
- Zaangażowania wszystkich w proces ciągłego doskonalenia.
- 

Teoria ta uwzględnia potrzeby określone przez Masłowa, które jednak indywidualnie mogą nie być idealnie zgodne z jego piramidą.

## 3. Teoria dwuczynnikowa Herzberga

Teoria opiera się na stwierdzeniu, że istnieją dwie grupy czynników oddziałujących na człowieka:

- Czynniki higieny, (czyli zewnętrzne) związane z odpowiedzią na pytanie:  
*- co inni czynią wobec mnie?*

Mogą dotyczyć:

- ogólnych warunków pracy, jej organizacji i wyposażenia stanowisk pracy,
- zarządzania i polityki firmy, rozumienia celów firmy i sposobów ich realizacji,
- sposobów nadzoru i kierowania, stylu i kultury kontaktów wewnątrz firmy,
- ogólnych stosunków międzyludzkich, doboru pracowników w zespołach,
- wynagrodzenia, statusu zawodowego, stabilności (przeciwieństwo utraty) pracy, warunków bhp.

Kiedy te czynniki pozytywnie są obecne w środowisku pracy, pracownicy odczuwają je jako coś normalnego, oczywiście im się należącego. Kiedy te czynniki są, pracownicy nie wykazują zadowolenia, raczej wykazują brak niezadowolenia. Kiedy tych czynników nie ma najczęściej występuje duże niezadowolenie, co może istotnie wpływać demotywująco na efekty pracy.

- Czynniki motywujące, (czyli wewnętrzne) związane z odpowiedzią na pytanie:  
*- co ja wykonuję i do czego dążę?*

Mogą dotyczyć:

- dążenia do sukcesu, nowych wyzwań,
- poczucia odpowiedzialności na swoim stanowisku pracy,
- poczucia uznania i satysfakcji osobistej,
- realizacji założonych celów, osiągnięć zawodowych,
  - możliwości awansu, rozwoju osobistego i zawodowego.

Kiedy te czynniki występują w środowisku pracy, pracownicy odczuwają zadowolenie z jej wykonania, czują się motywowani. Gdy tych czynników nie ma pracownicy wprawdzie nie wykazują niezadowolenia,

ale raczej odczuwają brak zadowolenia, elektem może być bierność, brak inicjatywy i zaangażowania w doskonalenie.

#### 4. Poznawcza teoria oceny wg. R. de Charmsa

Podstawą jest założenie, że wprowadzenie zewnętrznej formy motywacji (np. dodatkowej premii) do postępowania, które wcześniej było motywowane wewnętrznie (psychologicznie) w efekcie końcowym zmniejsza efekt motywacyjny. Teoria zakłada, że bodźce zewnętrzne i wewnętrzne są współzależne, chociaż w różny sposób w różnych sytuacjach. Obecnie teoria ta ma zastosowanie w organizacjach, w których według opinii pracowników nie ma monotonii pracy, ale też praca nie jest zbyt interesująca i spełniająca ambicje osobiste.

Efektom rozwoju tej teorii są sposoby motywacji pracowników w postaci: uznaniowych nagród pieniężnych, wypłat prowizyjnych (np. 5% wartości zrealizowanego kontraktu lub zamówienia), udziałów w zyskach, udziałów w wypracowanych oszczędnościach lub redukcji kosztów, możliwość wykupu udziałów firmy, zapłaty za zrealizowane projekty (np. umowy o dzieło), dodatkowe udogodnienia jak: karta kredytowa (rodzinna), samochód, opłacanie mieszkania, itp. głównie dla menedżerów wyższego szczebla.

#### 5. Teoria oczekiwań V. Vrooma

Teoria zakłada, że poziom wysiłku i chęć działania w określony sposób zależy od poziomu oczekiwań związanych z wypełnieniem zadań lub realizacji celów oraz od atrakcyjności tych zadań i/lub celów dla danej osoby. Motywację w ujęciu matematycznym przedstawia wzór:

$$M = E \times I \times V$$

M = motywacja

E = (Expectancy) Nadzieja i wiara, że przez ciężką pracę osiągnie się pożądaný stopień wykonania zadania lub osiągnięcia celu.

I = (Instrumentality) Środki oddziaływania, związek typu wykonanie - nagroda. Wiara w to, że w następstwie wykonania zadania będzie pochwała lub inna forma nagrody.

V = (Valence) Atrakcyjność nagrody (lub osiągniętego wyniku) z punktu widzenia indywidualnego pracownika po wykonaniu zadania i osiągnięciu celów indywidualnych.

Warto zauważyć, że zgodnie z zasadami matematyki. aby mówić o dodatniej motywacji muszą występować wszystkie składniki ilorazu i to o wartości większej od zera.

Teoria oczekiwań uznaje, że nie ma uniwersalnych zasad, które by wyjaśniały motywację każdej osoby.

Istnieje znacznie więcej teorii motywacji ukierunkowanych na konkretne cechy (absencja w pracy, fluktuacja, satysfakcja pracowników, produktywność, itd.).

Współczesne modele motywacji zakładają konieczność kompleksowego podchodzenia do zagadnienia motywacji pracowników w pracy i poza nią, co oznacza kreowanie kultury organizacyjnej uwzględniającej indywidualizację postępowania oraz uwzględnianie czynników niefinansowych oraz pozaformalnych. Każda forma nagrody odbierana jest przez pracownika jako informacja o tym, że jego wysiłek został zauważony i doceniony. Motywowanie jest możliwe tylko wówczas, gdy pracownicy motywowani będą widzieli racjonalność wprowadzanych zmian oraz gdy będą przeświadczeni, że ich praca jest potrzebna, a system oceny ich pracy jest przez nich akceptowalny<sup>2</sup>. Ważną zasadą jest, by uznanie pracownika było stałym elementem motywującym, nagroda zaś powinna być ściśle skorelowana z osiąganymi wynikami (mierzalnymi kryteriami).

Uważa się, że w organizacjach, które mają największe szansę w przyszłości (sieciowe, grupowe, niehierarchistyczne, ...) to zespoły, a nie jednostki będą podstawowym elementem strukturalnym. W organizacjach poszukujących szybszych i skuteczniejszych sposobów dostosowywania się do zmieniających się potrzeb klienta i działania w warunkach wzmożonej konkurencji uzyskanie zaangażowania musi być realizowane zarówno na poziomie jednostki, jak i zespołów, bez faworyzowania któregośkolwiek. Wyniki osiągane przez jednostkę będą miały coraz większe znaczenie właśnie w zespołach. Czynnikiem motywującym w tym zakresie mogą być szkolenia ukierunkowane na podnoszenie zdolności do wykorzystywania informacji, wyzwalania kreatywności i wprowadzania zmian oraz współpracy w grupie i kreowanie stylu zarządzania, który sprzyja usamodzielnieniu pracowników, zwiększeniu ich praw do inicjatywy i samodzielnego podejmowania decyzji.

Generalnie można stwierdzić, że zmiany w stylu zarządzania personelem powinny zmierzać w kierunku stworzenia warunków umożliwiających każdemu pracownikowi wpływanie na zmiany dokonywane w organizacji. Uważa się, że dobrym sposobem na to jest udział pracowników w wypracowaniu rozwiązań zespołowych, który daje możliwość bezpośredniego wpływu na proces ciągłej

poprawy procesu technologicznego, wyrobu, kontaktu z klientem, dokumentacji, itd.

Elementem zapewniającym z kolei, by zmiany w organizacji przebiegały we właściwym kierunku jest przyjęcie zasady dzielenia się informacjami na wszystkich szczeblach zarządzania. Szczególnie ważne jest regularne przekazywanie informacji pracownikom, nie tylko dla zrozumienia wprowadzanych zmian, ale przede wszystkim dla rzeczywistego wprowadzenia kultury zarządzania zorientowanej na integrowanie zbiorowego wysiłku z realizacją założonych celów. Pracownicy dokładnie obserwują działania swoich kierowników i na ogół świetnie orientują się jak wykorzystują czas i na co poświęcają najwięcej uwagi.

Kanały przepływu informacji „z gór - na dół” zwykle cechuje formalizm i jednokierunkowość przekazu i nie pozwalają na skuteczne doskonalenie. Dlatego niezbędne jest udrożnienie kanałów zwrotnych i słuchanie tego, co mają do powiedzenia pracownicy. Postawy takie nie tylko wzmacniają zaufanie do kierownictwa i uwiarygodniają założone cele, ale przyczyniają się do wzrostu zaangażowania pracowników i pozwalają na pozyskanie informacji dotyczących najefektywniejszych motywatorów. Pracownicy przekonują się o tym, że to co robią i mówią jest brane pod uwagę, a to nadaje ważności ich działaniom.

Zgodnie z przedstawionymi teoriami dla uzyskania zaangażowania pracownika nie wystarczy tylko wynagrodzenie (zapewnienie egzystencji) i dobra organizacja pracy, musi być jeszcze stały dopływ środków i czynników wyzwalających u pracowników chęć działania w pożądanym kierunku. Należy także mieć na uwadze, że czynniki płacowe mają malejącą siłę motywacyjną im wyżej w hierarchii organizacji znajduje się pracownik. Z drugiej strony w każdej kulturze organizacyjnej inne czynniki pozapłacowe mają znaczenie motywacyjne. Dla przykładu w odniesieniu do kadry menedżerskiej w USA najczęściej stosowanym motywatorem są opcje na akcje, w Niemczech bardzo chętnie widziane są luksusowe samochody służbowe, osobisty kucharz czy karta członkowska w renomowanym klubie, co byłoby z kolei nie do przyjęcia we Francji. Z badań przeprowadzonych w Polsce wynika, że najczęściej stosowanymi motywatorami są:

- telefon komórkowy, także do użytku prywatnego (88% przedsiębiorstw)
- samochód służbowy, także do użytku prywatnego (71% przedsiębiorstw)
- wynajęcie mieszkania (36 % przedsiębiorstw)
- fundusz reprezentacyjny (21 % przedsiębiorstw)
- zniżki przy zakupie produktów firmy (19 % przedsiębiorstw)
- prezenty dla wyróżniających się pracowników (15 % przedsiębiorstw)
- wakacje opłacone przez firmę (7 % przedsiębiorstw).

Nie można zapomnieć, że czynnikami podstawowymi dla uzyskania zaangażowania pracowników w procesy doskonalenia są zarówno systematyczne szkolenia i zapewnienie możliwości własnego rozwoju (osiągania własnych celów), jak również właściwa rekrutacja i dobór pracowników do zleczanych zadań.

Liderzy mają świadomość, że motywowanie dla uzyskania pożądanego efektu jest trudne, jeszcze trudniejsze jest motywowanie zespołów ludzkich, dlatego coraz częściej w zarządzaniu personelem mówi się o postawie ogrodnika, pomagającego rozwijać pozytywne zachowania. Ogródnik pielęgnuje, eliminuje niepożądane cechy, wspomaga zachowania pożądane. Ogródnik ma wiedzę pozwalającą na unikanie wystawiania na blask jupiterów tych, którzy dobrze czują się tylko w cieniu, pomaga wtedy gdy pracownik ma problemy, ale reaguje ostro gdy ekspansja jednej osoby odbywa się kosztem innych. Warto także zauważyć, że jak wykazują badania naukowe znacznie lepszy efekt osiąga się poprzez nagradzanie niż przez karanie. To od kierowników i zarządzających zależy jaka postawę przyjmą i w konsekwencji jaka jest kultura zachowań w organizacji.

Przydatne w tym kontekście mogą być pewne uniwersalne zasady do przemyślenia i zastosowania przez liderów:

1. **Bądź dobrym wzorem dla innych.**
2. **Rozmawiaj z ludźmi, by ich lepiej poznać. Nie wydawaj bezwzględnych i niezrozumiałych poleceń.**
3. **Wzmacniaj dążenia do doskonałości. Określaj kierunki działań dla pracowników. Stawiaj im wyzwania.**
4. **Zauważaj potrzeby i oczekiwania pracowników. Wspieraj ich w ich realizacji.**
5. **Pomagaj ludziom wierzyć w siebie. Stwórz atmosferę, gdzie niepowodzenie nie jest „przegraną”.**
6. **Informuj o swoich planach - szybciej znajdziesz sprzymierzeńców, razem łatwiej osiągnąć cel.**

7. **Demonstruj swoje uznanie, chwal publicznie. Wzmacniaj uznanie premią, jeśli to przydatne.**
8. **Krytykuj wyłącznie konstruktywnie. Karz bez świadków i unikaj kar długotrwałych.**
9. **Wprowadzaj rywalizację. Przeciwdziałaj jednocześnie agresji i postępowaniom nieetycznym.**
10. **Promuj współpracę i współdziałanie. Zasięgaj rady innych. Nagradzaj za wspólne osiągnięcia.**
11. **Pozwalaj, by w zespołach zdarzały się czasem „burze”. Bądź otwarty na nowe pomysły.**
12. **Utrzymuj własną motywację na wysokim poziomie. Bądź rzetelny, obiektywny i konsekwentny najbardziej w stosunku do siebie.**

Także kryteria Polskiej Nagrody Jakości zawierają oceny stopnia, w jakim organizacja wykorzystuje potencjał ludzki oraz jaki jest poziom zadowolenia pracowników. Suma punktów możliwych do osiągnięcia w 9 filarach wynosi 1000.

Zarządzanie ludźmi stanowi III filar kryteriów oceny z maksymalną ilością punktów 80. Przedmiotem oceny między innymi jest, czy pracownicy mają możliwości rozwoju i czy się angażują w doskonalenie organizacji, wreszcie czy cele poszczególnych pracowników i zespołów odpowiadają celom całej organizacji. Satysfakcja zatrudnionych stanowi VII filar oceny z maksymalną ilością punktów 90. Przedmiotem oceny jest stosunek załogi do najwyższego kierownictwa, systemu motywacji, poziomu bezpieczeństwa socjalnego i możliwości awansu.

Jest oczywiste, że tylko bezpośredni wykonawcy pracy wiedzą o niej najwięcej, o problemach, rezerwach, a w konsekwencji o możliwościach doskonalenia efektywności. Tylko wtedy, gdy uzyska się pełne i świadome zaangażowanie pracowników możliwe jest długofalowe skuteczne osiąganie celów organizacji.

Zostało to zauważone przez twórców normy ISO 9001:2000. a najważniejsze wymagania mające odniesienie do trzeciej zasady jakości zostały zawarte w punktach:

5.5.3 - Komunikacja wewnętrzna

6.2 - Zasoby ludzkie

*Jeśli myślisz rok naprzód, zasiej ziarno  
Jeśli myślisz dziesięć lat naprzód, zasadź drzewo  
Jeśli myślisz sto lat naprzód, kształć ludzi.  
Zasiewając ziarno, raz zbierzesz plon  
Sadząc drzewo, zbierasz plon dziesięciokrotny  
Kształcąc ludzi (i siebie), zbierasz plon stukrotny  
(anonimowy poeta chiński VI wiek p.n.e.)*

*Grzegorz Marchewka*