

PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

Nr 376

Zrównoważony rozwój organizacji – odpowiedzialne zarządzanie

Redaktorzy naukowci
Tadeusz Borys
Piotr Rogala
Paweł Skowron



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2015

Redakcja wydawnicza: Barbara Majewska

Redakcja techniczna i korekta: Barbara Łopusiewicz

Łamanie: Beata Mazur

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna w Internecie na stronach:

www.ibuk.pl, www.ebscohost.com,

w Dolnośląskiej Bibliotece Cyfrowej www.dbc.wroc.pl,

The Central and Eastern European Online Library www.ceeol.com,

a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon

http://kangur.uek.krakow.pl/bazy_ae/bazekon/nowy/index.php

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania znajdują się na stronie internetowej Wydawnictwa

www.wydawnictwo.ue.wroc.pl

Publikacja dofinansowana ze środków Wojewódzkiego Funduszu Ochrony Środowiska i Gospodarki Wodnej we Wrocławiu



**Wojewódzki Fundusz Ochrony Środowiska
i Gospodarki Wodnej
we Wrocławiu**

Poglądy autorów i treści zawarte w publikacji nie zawsze odzwierciedlają stanowisko WFOŚiGW we Wrocławiu

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2015

ISSN 1899-3192

ISBN 978-83-7695-415-8

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk i oprawa:

EXPOL, P. Rybiński, J. Dąbek, sp.j.

ul. Brzeska 4, 87-800 Włocławek

Spis treści

Wstęp	9
-------------	---

Część 1. W kierunku zrównoważonej organizacji

Tadeusz Borys: Zrównoważony rozwój organizacji – co chcemy lub powinniśmy równoważyć?	13
Grzegorz Hoppe: Zrównoważony rozwój organizacji – tworzenie doskonałości organizacyjnej czy utopia.....	25
Kamila Kuczaj: Czynniki wpływające na poziom jakości życia w miejscu pracy	37
Bazyli Poskrobko: Kreatywność pracowników jako narzędzie kształtowania zrównoważonego rozwoju przedsiębiorstwa.....	50
Paweł Skowron: Kategoria ryzyka w koncepcji zrównoważonego rozwoju przedsiębiorstwa	64
Magdalena Sławińska: Zrównoważony rozwój a klastry gospodarcze sektora MŚP	80
Sabina Zaremba-Warnke: Marketing zrównoważony jako narzędzie doskonalenia przedsiębiorstwa.....	100

Część 2. Odpowiedzialność w relacjach z interesariuszami

Urszula Bąkowska-Morawska: Analiza doboru partnerów w kreowaniu usług poprzez wykorzystanie map grup strategicznych	115
Grzegorz Biesok: Rekomendacje doskonalenia badań satysfakcji klienta w urzędach administracji samorządowej	127
Anna Dobrowolska: Wpływ głównych interesariuszy organizacji na zarządzanie jakością procesów usługowych	140
Rafał Haffer: Determinanty i następstwa satysfakcji pracowników w świetle teorii pozytywnego zarządzania	152
Monika Jedynak: Specyfika relacji z dostawcami w systemach zarządzania	169
Yuliya Melnyk: Zarządzanie ryzykiem na rynku sztuki.....	185
Elżbieta Studzińska: Lojalność klienta – pojęcie, podział, rodzaje i stopnie.	195
Wioletta Wereda: Orientacja na zaufanie a budowania relacji z interesariuszami w organizacji	216
Izabela Witczak: Odpowiedzialność prawna oraz ekonomiczno-finansowa publicznego szpitala wobec społeczeństwa	233

Część 3. Doskonalenie zarządzania jakością jako przejaw odpowiedzialności organizacji

Małgorzata Asejczyk-Woroniecka: Doskonalenie zarządzania w administracji samorządowej na przykładzie wybranej JST	245
Renata Brajer-Marczak: Dojrzałość procesowa przedsiębiorstw do doskonalenia procesów z perspektywy zdolności organizacji	264
Ewa Czyż-Gwiazda: Business Process Orientation and Quality Orientation interrelationship – survey results	275
Grzegorz Grela: Poprawa jakości i efektywności procesów przedsiębiorstwa poprzez insourcing	292
Piotr Grudowski, Małgorzata Wiśniewska: Six Sigma w małych i średnich przedsiębiorstwach. Puste hasło czy konieczność?	301
Marcin Jakubiec: Analiza i ocena wdrażania i funkcjonowania systemu zarządzania jakością w kontekście rozwoju przedsiębiorstwa	313
Piotr Jedynak: Relacje organizacji z otoczeniem. Perspektywa znormalizowanych systemów zarządzania	323
Romuald Kolman: Doskonalenie wszelkich odmian jakości z wykorzystaniem testów jakościowych	336
Andrzej Kwintowski: Samoocena jako narzędzie doskonalenia	346
Katarzyna Szczepańska: Związki podejścia do zarządzania jakością z teorią interesariuszy	357
Stanisław Tkaczyk, Małgorzata Wierzbicka, Beata Kuźdowicz: Doskonalenie zarządzania budowlanym procesem inwestycyjnym	375
Maciej Urbaniak: Znaczenie narzędzi doskonalenia operacyjnego w budowaniu relacji z dostawcami na rynku B2B	389
Sławomir Wawak: Model oceny jakości zarządzania	395
Małgorzata Wiśniewska, Piotr Grudowski: Wybrane systemy służące bezpieczeństwu w łańcuchu dostaw	405

Summaries

Part 1. Toward sustainable organization

Tadeusz Borys: Sustainable development of organization – are we aware what exactly we want or should consider?	24
Grzegorz Hoppe: Sustainable development of organization – creating organizational perfection or utopia?	36
Kamila Kuczaj: Determinants of quality of work life	49

Bazyli Poskrobko: Creativity of employees as an instrument of shaping the sustainable development of a company	62
Paweł Skowron: The risk category in the concept of sustainable development of enterprise	79
Magdalena Sławińska: SME clusters and sustainable development	99
Sabina Zaremba-Warnke: Sustainable marketing as a tool of enterprise improvement	112

Part 2. Responsibility in relations with stakeholders

Urszula Bąkowska-Morawska: Analysis of partners selection in service creation using strategic groups maps.....	126
Grzegorz Biesok: Recommendations for improvement of customer satisfaction surveys in self-governmental administration offices.....	139
Anna Dobrowolska: The impact of key stakeholders on the management of the quality of service processes	151
Rafał Haffer: Antecedents and consequences of employee satisfaction in the light of positive management theory	168
Monika Jedynek: The specificity of the relation with suppliers in management systems.....	184
Yuliya Melnyk: Risk management on the art market.....	194
Elżbieta Studzińska: Customer loyalty – notion, division, types and degrees	215
Wioletta Wereda: Orientation on trust and building relationships with stakeholders in organizations	232
Izabela Witzak: Legal and economic and financial responsibility of public hospital to the society	242

Part 3. Quality management improvement as an indication of responsibility of an organization

Małgorzata Asejczyk-Woroniczka: Management in territorial administration – case of improvement actions	263
Renata Brajer-Marczak: Business process maturity to improve processes from the perspective of the ability of an organisation	274
Ewa Czyż-Gwiazda: Relacja pomiędzy orientacją procesową a orientacją projakościową – wyniki badań	291
Grzegorz Greła: Improving the quality and efficiency of business processes through insourcing	300
Piotr Grudowski, Małgorzata Wiśniewska: Six Sigma in small and medium-sized enterprises. An empty slogan or necessity?	312

Marcin Jakubiec: Analysis and assessment of introducing and functioning of quality management system in the context of company growth.....	321
Piotr Jedynak: Relations of the organization with the environment. The perspective of standardized management systems.....	335
Romuald Kolman: Improvement of all quality varieties with the application of quality tests.....	345
Andrzej Kwintowski: Self-assessment as an improvement tool.....	356
Katarzyna Szczepańska: Connections of an approach to quality management with stakeholders theory	373
Stanisław Tkaczyk, Małgorzata Wierzbicka, Beata Kuźdowicz: Improvement of management of construction investment	388
Maciej Urbaniak: The role of processes improvement tools in building relationships with suppliers in the B2B market.....	394
Sławomir Wawak: Framework model of quality of management evaluation.	404
Małgorzata Wiśniewska, Piotr Grudowski: Selected systems for the security in the supply chain.....	415

Kamila Kuczaj

Polish Journal Experts

e-mail: kontakt@pjexpert.com

CZYNNIKI WPLYWAJĄCE NA POZIOM JAKOŚCI ŻYCIA W MIEJSCU PRACY

Streszczenie: W artykule dokonano analizy ewolucji pojęcia jakości życia w miejscu pracy (*Quality of work life* – QWL). Zgodnie z jego oryginalnymi założeniami, QWL zostało omówione jako metoda badająca wpływ pracy na pracownika i jego ogólne samopoczucie oraz jakość doświadczeń przeżywanych przez jednostkę w miejscu pracy. Z perspektywy organizacyjnej przybliżono warunki środowiska pracy, pozwalające pracownikom na wykorzystanie ich pełnego potencjału oraz umożliwiające osiągnięcie lepszych efektów. Jak pokazują wyniki badań przeprowadzonych na szczeblu międzynarodowym, niektóre aspekty pracy mają istotny wpływ na produktywność i efektywność zachowań w pracy. Wyniki te zostały poparte analizą przeprowadzonego sondażu, co pozwoliło na wyróżnienie czynników mających największy wpływ na poziom QWL w obecnych realiach społeczno-ekonomicznych na szczeblu narodowym.

Słowa kluczowe: jakość życia w miejscu pracy, QWL, czynniki QWL, produktywność.

DOI: 10.15611/pn.2015.376.03

1. Wstęp

Większość osób, mówiąc o jakości życia ma zazwyczaj na myśli sprawy rodzinne i osobiste. Jednakże dla zdecydowanej większości społeczeństwa życie składa się nie tylko z przestrzeni rodzinnej i spraw osobistych, ale i z obszaru pracy. Do tej części naszego życia przykładą się mniejszą wagę, uznając ją za mniej istotną dla własnego samopoczucia i zdrowia. Z najnowszego raportu OECD – Better Life Index można dowiedzieć się, że spora liczba godzin spędzonych w pracy niekorzystnie wpływa na zdrowie, stanowi zagrożenie dla własnego bezpieczeństwa i zwiększa stres. Przeciętny Polak pracuje 1929 godzin rocznie, więcej niż średnia w OECD – 1765 godzin. Innym ważnym wskaźnikiem jest liczba osób pracujących wiele godzin. Udział pracujących ponad 50 godzin tygodniowo w krajach OECD wynosi 9%, a w Polsce około 8%. Ogólnie rzecz biorąc, ludzie spędzają więcej godzin w pracy zarobkowej: w Polsce 12% mężczyzn i 3% kobiet poświęca na nią więcej niż 50 godzin tygodniowo [OECD 2013]. Z tych danych wynika, jak bardzo można się

mylić, traktując obszar pracy tylko jako dodatek do naszego życia. Życie zawodowe jest istotną częścią życia każdego aktywnego człowieka i należy poświęcić mu większą uwagę.

Obecnie kultura prawna i moralna naszego społeczeństwa nie jest wystarczająco uwrażliwiona na zabezpieczenie niektórych potrzeb i obronę wartości pracownika, w szczególności takich jak godność czy wolność. Wśród firm działających na polskim rynku istnieje duże zróżnicowanie w podejściu do pracownika. Zjawiskiem bardzo powszechnym jest pojawianie się coraz to nowszych metod i technik zarządzania ludźmi. Czynniki ludzki tkwi w sercu firmy i to przede wszystkim od niego zależne jest powodzenie na rynku lokalnym czy globalnym [Miles 1975]. Kapitał ludzki jest jednym z kluczowych zasobów, dzięki którym firmy budują dzisiaj swoją przewagę konkurencyjną [Kostera, Kownacki (red.) 1997]. Podczas gdy dawne style zarządzania polegały na nadzorowaniu pracownika, kontroli jego działań i ocenie ich wyników, obecnie staje się prawidłowością, że stawia się na rozwój i samodzielność pracowników, a umiejętność motywowania i kierowania traktowana jest jako coraz cenniejszy składnik kompetencji menedżerskich. W myśl tych założeń najbardziej liczy się zaangażowanie pracowników w pracę i na rzecz organizacji, a nie zwykłe posłuszeństwo.

Te i inne zjawiska stały się przyczynkiem do ewolucji teorii i metod zarządzania kapitałem ludzkim w organizacjach. To w konsekwencji spowodowało, że jakość życia w miejscu pracy, jako filozofia i program zarządzania ludźmi, zyskała ogromną popularność początkowo w USA, Europie Północnej i Zachodniej. Wynikało to również ze wzrostu poziomu edukacji w tych krajach, otwarcia się na rynek azjatycki w USA, powiększania się sektora usług, rosnącego zapotrzebowanie na prace biurowe, a także wzrostu morale i świadomości pracownika co do jego praw. Te czynniki zrewolucjonizowały miejsce pracy i podejście pracodawców do kadr. Udział nauki w zarządzaniu ludźmi jest także znaczący, gdyż (w kontekście QWL) pozwala na lepszą identyfikację bodźców motywujących, angażujących do pracy i przyczyniających się do satysfakcji nie tylko z pracy, ale i z innych sfer życia [Seashore 1975]. Dbanie o spełnienie potrzeb i oczekiwań pracownika przyczynia się do zwiększonego poziomu QWL, a tym samym lepszej produktywności organizacyjnej [Cascio, Wayne 1998].

W niniejszym tekście w sposób analityczny przedstawiono początki i rozwój koncepcji jakości życia w miejscu pracy w ujęciu teoretycznym i praktycznym. Zaprezentowano i wyjaśniono mechanizmy stymulujące popularyzację QWL. zilustrowano też analizę definicji QWL i koncepcji definiujących jej czynniki oraz przedstawiono autorską klasyfikację tychże czynników. W finalnej części zaprezentowano aspekty pracy mające największy wpływ na poziom jakości życia w miejscu pracy wraz z komentarzem autora.

Studium jest przyczynkiem do teorii zarządzania ludźmi i jako takie należy je traktować. Wynika to z faktu, że umożliwia lepsze zrozumienie roli QWL w zarządzaniu ludźmi i zarządzaniu przez jakość. Może być ono także przydatne praktykom i politykom zaangażowanym w rozwijanie i wdrażanie strategii zarządzania ludźmi na poziomie regionalnym i krajowym.

2. Wprowadzenie do QWL

Aby lepiej zrozumieć, dlaczego jakość życia w miejscu pracy nabrała tak istotnego znaczenia, kiedy i gdzie to miało miejsce oraz jakie jest odniesienie tego nurtu do współczesności, należy bliżej przyrzeć się ewolucji QWL. Można wyróżnić pięć kierunków, które dominowały w środowisku pracy i które wyłoniły się na przełomie minionego wieku. Pierwszy to wczesny system fabryczny (1180-1910); drugi – powstanie biurokracji (1920-1960); kolejny zaangażował podejście naukowe do zarządzania (1900-1945), następny koncentrował się wokół stosunków międzyludzkich (1930-1960) i ostatni stawiał na zasoby ludzkie (1960-1980) [Daft, Lane 2010].

Z punktu widzenia jakości życia w miejscu pracy istotnym momentem była próba zwiększenia produktywności poprzez czynnik ludzki na początku lat 1900. Wtedy W. Taylor przedstawił swoje naukowe podejście do zarządzania i tym samym zwiększył świadomość dotyczącą zasobów ludzkich, które wcześniej uznawane były za instrument produkcji, będący w gotowości do pracy od świtu do zmierzchu, bez względu na warunki pracy, byleby za rozsądne wynagrodzenie. Od tej pory po współczesność badania naukowe oraz eksperymentalne przedsięwzięcia były podejmowane po to, by lepiej zrozumieć pracownika w miejscu pracy, jego motywację i zaangażowanie. Nacisk kładziono na połączenie celów organizacji i jednostki, mając na względzie osiągnięcie założonego poziomu produktywności, a tym samym zapewniając ludziom satysfakcję z pracy [Morgan 1999].

Jak słusznie zauważa Walton, ewolucja QWL rozpoczęła się na początku XX wieku w Stanach Zjednoczonych poprzez wprowadzenie legislacji chroniącej bezpieczeństwo pracownika w miejscu pracy i eliminację jego niebezpiecznych warunków. Większe skupienie na człowieku w miejscu pracy wymusiły zmiany społeczno-ekonomiczne. Okres lat 30., czyli wielkiej depresji w USA czy totalitarnego przywództwa na wschodzie i zachodzie Europy, blokował rozwój gospodarki wolnorynkowej. Wszechobecna dehumanizacja miejsca pracy od zachodu po wschód nie była niczym wybiegającym poza normy. Co warto zauważyć, to właśnie w latach 30. i 40. wywołane kryzysem w USA ruchy związków zawodowych zainicjowały proces dbania o interesy pracownika. Lata 50. i 60. przyniosły rozwój teorii naukowych koncentrujących się na morale pracownika w miejscu pracy i jego pozytywnym związku z produktywnością (głównie w podejściu psychologicznym) [Manning 1988].

Naturalnym efektem zmian gospodarczych sprzyjających prywatyzacji przedsiębiorstw była zmiana podejścia pracodawców do pracowników, którzy mając na celu dobro przedsiębiorstwa i jego byt na coraz to bardziej nasyconym rynku, musiały poświęcić więcej uwagi oczekiwaniom wyników. Dlatego też produktywność firmy oraz indywidualnego pracownika stała się celem nadrzędnym organizacji i w konsekwencji podjęto próby szukania rozwiązań przyczyniających się do jej zwiększania [Majumder, Begum 2006]. Tak stało się w USA w latach 80., gdy zanotowano

znaczny spadek lub stagnację poziomu produktywności w sektorze produkcji samochodów, elektroniki, stali, szkła, artykułów chemicznych itp., co spowodowało wzmocnienie na rynku konkurencji z Japonii [Ouchi 1981]. Przy optymalnym poziomie kapitału finansowego i rzeczowego, przypisując mu wartość *constans*, jedynym czynnikiem zmiennym pozostaje kapitał ludzki. Stąd stał się on tak istotny dla przedsiębiorstw chcących polepszyć swą wydajność. Według Caudron [1994] jedynym czynnikiem, który pozwala utrzymać przewagę konkurencyjną na współczesnym rynku, jest personel na wysokim poziomie, a nie tylko kapitał materialny, technologia czy środki trwałe firmy. W rzeczywistości pracownicy stanowią aktywa miękkie firmy i są jej ukrytą wartością [Abdeen 2002]. W dzisiejszym świecie komercji wydajna kadra może zwiększyć produktywność i wydajność, a także jest istotnym narzędziem zdobywania i utrzymywania przewagi konkurencyjnej wśród organizacji w skali globalnej.

W wyniku opisanych zmian pracodawcy zaczęli sobie uświadamiać istotę kapitału ludzkiego w firmie i w konsekwencji sprawami pracownika w ujęciu kompleksowym zaczęto interesować się na początku lat 60. Później, na międzynarodowej konferencji dotyczącej stosunków pracy w 1972 r. w Arden House na Columbia University w Nowym Jorku [Davis, Cherns (red.) 1975] oficjalnie wprowadzono do użytku termin QWL – jakości życia w miejscu pracy. Choć jak wiele koncepcji w obrębie HR, QWL nie ma swojej jednoznacznej definicji, najogólniej uważa się go za termin, który odnosi się do dobrego samopoczucia pracowników w miejscu pracy. Niektórzy twierdzą, że Mills [1978] jako pierwszy zatwierdził termin „jakość życia w miejscu pracy” i zasugerował, by umieścić go na stałe w nomenklaturze zarówno związków zawodowych, jak i kadry zarządzającej. Sporo w literaturze mówi się, że to Davis w 1972 r. po raz pierwszy wprowadził termin, jakość życia w miejscu pracy [Mathur 1989]. W latach 70. w Europie zanotowano upowszechnianie nowego podejścia do zarządzania, którym szczególnie interesowały się firmy, takie jak Volvo czy Saab. Warto wspomnieć, że na dalszy rozwój jakości życia w miejscu pracy wpływ miała popularyzacja nowoczesnych i skutecznych sposobów zarządzania w mediach, a także nowy nurt japońskiego podejścia do zarządzania. Znaczącym czynnikiem, który przyczynił się do zainteresowania człowiekiem w miejscu pracy, był, wspomniany wcześniej, szybko rosnący po II wojnie światowej poziom edukacji oraz coraz większy udział sektora usług na rynku [Ouchi, Wilkins 1985]. Potrzeby i oczekiwania lepiej wyedukowanych pracowników pracujących coraz częściej w biurach (nie fabrykach) wymusił dostosowanie warunków pracy do nowych realiów. Ponadto świadomość własnych praw i odpowiedzialność pracodawcy przed organami kontrolującymi dość istotnie zmodyfikowały środowisko organizacyjne. Współcześnie natomiast coraz więcej uwagi poświęca się dobrym praktykom HR, które stosują najbardziej uznane firmy i to one mają główny wpływ na zmiany w obrębie środowiska pracy.

3. Jak definiować jakość życia w miejscu pracy

Ogólnie przyjmując, QWL to filozofia oraz program analizujący postawę, zachowania i nastawienie pracownika w miejscu pracy oraz jego oddziaływanie na funkcjonowanie organizacji [Rose i in. 2006]. Jakość życia w miejscu pracy bądź też jakość życia zawodowego to nowoczesna koncepcja zwiększania udziału pracowników w życiu organizacji, opierająca się na przekonaniu, że są oni odpowiedzialni, godni zaufania, zdolni do pozytywnych dokonań i osiągania lepszych wyników, pod warunkiem że posiadają niezbędne narzędzia, informacje i odpowiednie kompetencje [Cummings, Molloy 1997]. QWL pozwala rozpoznać potrzeby współczesnego człowieka w organizacji i koncentruje się na zabezpieczeniu odpowiednich narzędzi w celu ich spełnienia. Fundamentalne potrzeby jednostki w miejscu pracy dotyczą akceptacji i uznania dla podstawowych wartości ludzkich – sprawiedliwości, partnerstwa, bezpieczeństwa i rozwoju. Ważnym elementem jest tu połączenie interesów wspólnych – realizacja celów organizacyjnych poprzez dbanie o dobro pracownika.

QWL to również nazwa programów zarządzania, zmierzających do poprawiania warunków pracy i produktywności. Jako filozofia QWL obejmuje silne zasady humanistyczne; jako proces odnosi się do demokratycznych wartości i procedur, a jako zestaw wyników odnosi się do postrzeganych praktycznych rezultatów będących konsekwencją poprawy skuteczności organizacyjnej i wzrostu zadowolenia z pracy. Istotną kwestią w zdefiniowaniu QWL jest odpowiedź na pytanie: jakie aspekty życia w miejscu pracy członkowie organizacji uważają za ważne?

W tradycyjnym modelu organizacji funkcjonującym do początku lat 90., opierającym się na biurokracji i zarządzaniu, zgodnie z doniesieniami nauki, powyższe pytanie było unikane na korzyść innego: jakie cechy powinien posiadać kandydat do pracy, ażeby spełnić wymagania i wpasować się w obecny system techniczny organizacji? [Kostera, Kownacki 1997]. Innymi słowy, pracodawcy szukali pracowników, którzy swoimi cechami osobowości, predyspozycjami, umiejętnościami pasowałyby do danego, niezmiennego stanowiska pracy. Odpowiedniość dopasowania osoby do stanowiska mogła być mierzona poprzez standardowe wskaźniki satysfakcji z pracy. Taki model trwał pomimo niedoskonałości w badaniach mierzących poziom zadowolenia z pracy w erze postindustrialnej.

Istnieje wiele metod mierzenia poziomu QWL, jednakże większość badaczy uznaje QWL za zjawisko subiektywne, które jest zależne od uczuć i postrzegania jednostki. Nawet badacze, którzy brali pod uwagę aspekty obiektywne, także badali indywidualne odczucia w stosunku do np. warunków miejsca pracy. Co więcej, po bardziej szczegółowym przyjrzeniu się QWL okazało się, że niektórzy naukowcy traktowali je bardziej jako „efekt”, a pozostali jako „proces”. Naukowcy z pierwszej grupy uznawali QWL za zmienną zależną, na którą wpływ miały różne czynniki związane z pracownikami, organizacją i pracodawcą. Autorzy z grupy drugiej traktowali QWL jako jakość interakcji pomiędzy pracownikiem a poszczególnymi płaszczyznami środowiska pracy. QWL zostało także zdefiniowane jako: strategie

i działania w miejscu pracy oraz środowisko. Czynniki te wpływają na poprawę warunków pracy oraz na lepszą wydajność i efektywność. Dzięki temu satysfakcję osiąga zarówno pracodawca, jak i pracownik [Wyatt, Wah 2001].

QWL definiuje się także jako spełnienie różnorodnych potrzeb jednostki, przede wszystkim tych podstawowych: związanych ze zdrowiem i bezpieczeństwem, finansami, rodziną, ale także społecznych, samorealizacji, wiedzy itp. [Sirgy i in. 2001]. Rzeczą oczywistą jest, że różnorodność pracy i czynników organizacyjnych może kształtować QWL. Wpływ na jakość życia w miejscu pracy mogą mieć także indywidualne cechy i doświadczenia życiowe pracowników.

Według J. Richarda i J. Loya, QWL to stopień, w jakim członkowie organizacji są w stanie zaspokoić ważne potrzeby osobiste poprzez własne doświadczenia w miejscu pracy [Fields, Thacker 1992]. D.S. Cohan z kolei określa QWL jako „proces wspólnego podejmowania decyzji, współpracy i budowania wzajemnego szacunku między pracodawcami i pracownikami” [Bhattacharya 1993].

Lawler i Nadler [1983] twierdzą podobnie, że jakość życia w miejscu pracy to sposób postrzegania ludzi, pracy, organizacji. Jej szczególnymi elementami są: troska o wpływ pracy na ludzi oraz skuteczność organizacyjna, a także idea wspólnego rozwiązywania problemów i podejmowania decyzji wewnątrz organizacji.

Według Marka Bugdola [2003] jakość życia w miejscu pracy to stopień, w jakim wzajemne interakcje oraz warunki pracy przyczyniają się do realizacji potrzeb indywidualnych i całej zbiorowości. Istotną rolę odgrywa akceptacja celów i wartości, które ogółem mają przyczyniać się do zadowolenia klienta wewnętrznego. QWL pozwala spełniać różne potrzeby ludzi w miejscu pracy – od potrzeb społecznych, poczucia własnej wartości czy potrzeb wykorzystania swoich umiejętności.

Warto wspomnieć, że wysoki poziom jakości życia zawodowego nie jest jednakże równoznaczny z satysfakcją z pracy. W pomiarze QWL zawierają się czynniki materialne oraz te związane z komfortem, które sugerują pewien stopień jakości życia zawodowego. Niekoniecznie jednak przekłada się on na satysfakcję z wykonywania pewnej pracy, którą determinują głównie czynniki psychospołeczne [Noworol, Łącała, Fąfrowicz 1997]. Poziom jakości życia w miejscu pracy obejmuje zatem w dużej mierze aspekty promocji, rozwoju personalnego, elastyczności działania czy zabiegów prozdrowotnych.

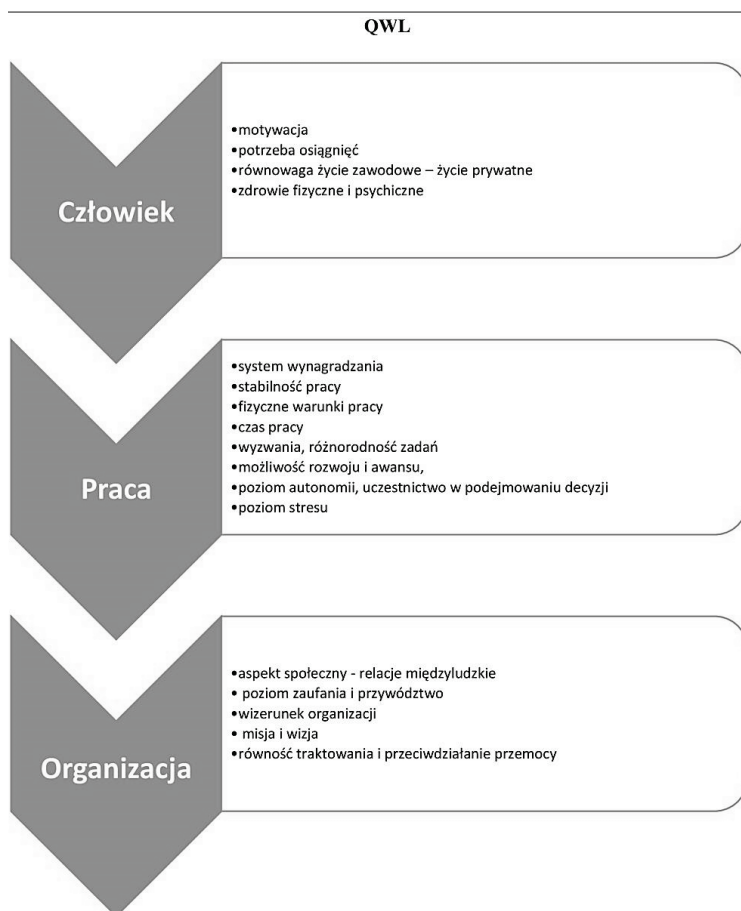
4. QWL w literaturze – najważniejsze czynniki determinujące poziom jakości życia w miejscu pracy

Dominującą teorią w latach 80. była ta opisująca QWL jako subiektywne doświadczanie satysfakcji przez jednostkę lub jej braku. W literaturze amerykańskiej z tego okresu satysfakcji z pracy przypisuje się następujące cechy: właściwości pracy lub jej atrybuty, które generują pozytywne emocje i reakcje, takie jak zainteresowanie, radość, etc., które z kolei stymulują motywację skłaniającą do wysiłku i starań mających na celu dobre wyniki w pracy [Rose i in. 2006]. Hackman i Oldham [1976] udoskonalili tę hipotezę i przedstawili pięć głównych czynników motywujących,

które zostały sprawdzone za pomocą badań, zatwierdzone i ponownie przedstawione w zmodyfikowanej formie. Tych pięć fundamentalnych czynników wzbogaca pracę i każdy z nich musi być obecny w miejscu pracy, w przeciwnym wypadku pracownicy będą pozbawieni komfortu psychicznego, a w konsekwencji poziom motywacji będzie niższy. Pierwszym z nich jest różnorodność pracy, możliwość wykonywania zróżnicowanych zadań, które wymagają użycia rozmaitych umiejętności. Różnorodność ma na celu kreowanie w jednostce poczucia kompetentności ze względu na umiejętność wykonania rozmaitych zadań na wiele sposobów. Identyfikacja zadania to drugi fundamentalny czynnik, który pozwala pracownikom na wykonanie konkretnej pracy (raczej nacisk na zarządzanie w podejściu naukowym niż nadmierną specjalizację w rutynowych zadaniach). Kiedy pracownik wykonuje całościowy cykl pracy, wytwarzając produkt lub jego część, wtedy wykonuje „naturalny moduł pracy”, który od początku do końca toczy się w sposób intuicyjny. Trzeci fundamentalny czynnik motywacyjny to waga zadania, jego znaczenie, które wyraża się poprzez wielkość postrzeganego przez pracownika wpływu, który praca wywiera na innych ludzi – w organizacji bądź otaczającym środowisku. Czwarty czynnik odnosi się do autonomii. Autonomia daje pracownikowi swobodę i kontrolę nad własnymi sprawami i zadaniami oraz wydaje się fundamentem w budowaniu poczucia odpowiedzialności w pracowniku (odniesienie do zarządzania przez cele). Feedback, czyli informacja zwrotna, zamyka listę fundamentalnych czynników motywacyjnych. Informuje on pracowników o tym, jak dobrze wykonali swoją pracę. Ważne by był on przekazywany często i tuż po wykonanym zadaniu ze względu na zróżnicowanie zadania i potrzebę kojarzenia konkretnych zachowań z poszczególną informacją zwrotną. Z tego wniosek, iż praca powinna zawierać powyższe atrybuty, by mówić o odpowiednim poziomie jakości życia w miejscu pracy.

Według zapisów z publikacji L.E. Davisa pt. *Learnings from the design of new organizations* z 1983 r. główne składowe QWL to: bezpieczeństwo pracy, sprawiedliwe wynagrodzenie i system nagród, sprawiedliwość w miejscu pracy, zmniejszony udział biurokracji i nadzoru nad pracownikiem, interesująca i znacząca praca, różnorodność czynności i zadań, wyzwania, kontrola nad sobą, miejscem pracy i pracą, udział własny w podejmowaniu decyzji, możliwości nauki i rozwoju, opinia zwrotna i wiedza na temat wyników pracy, zwierzchnictwo/przywódstwo, uznanie wkładu – finansowe, społeczne i psychologiczne nagrody, polepszenie statusu, wsparcie społeczne – możliwość polegania na innych w razie potrzeby, empatia i zrozumienie, możliwość odniesienia sukcesów zawodowych do sytuacji życiowych spoza miejsca pracy, możliwości dostosowania do danego stanowiska pracy indywidualnych preferencji, zainteresowań i oczekiwań. Poziom spełnienia poszczególnych składowych determinuje poziom QWL.

Najbardziej aktualna spośród wielu teorii wydaje się ta z 1974 r., w której Walton wyróżnił osiem „kategorii koncepcyjnych”, obejmujących QWL: 1) odpowiednie i godziwe wynagrodzenie; 2) bezpieczne środowisko pracy; 3) rozwój możliwości jednostki; 4) rozwój zawodowy i stabilność; 5) integracja społeczna; 6) „konstytu-



Rys. 1. Czynniki determinujące poziom jakości życia w miejscu pracy

Źródło: opracowanie własne.

cyjonalizm” – przestrzeganie zasad i przepisów; 7) przestrzeń życiowa ogółem; 8) znaczenie społeczne i odpowiedzialność [Jayakumar, Kalaiselvi 2012].

Na podstawie precyzyjnej analizy literatury, na poniższym wykresie przedstawiono własną klasyfikację czynników wpływających na jakość życia w miejscu pracy.

5. Po co firmom QWL – czyli praktycznie o korzystnym wpływie QWL na pracownika i przedsiębiorstwo

Jakość życia w miejscu pracy i zadowolenie z pracy są coraz częściej traktowane, jako progresywne wskaźniki związane z funkcjonowaniem organizacji i zrównoważonym rozwojem firmy. W coraz bardziej złożonym i konkurencyjnym świecie biz-

nesu, gdzie proces wdrażania skutecznych przepisów w obszarze społecznym jest coraz bardziej uciążliwy, etyka staje się czynnikiem strategicznym w zakresie ochrony firm od niepożądanych porażek [Beauchamp, Bowie 2004]. Kontynuując tę myśl, można przytoczyć, że QWL odgrywa znaczącą rolę z wielu powodów. Jednym z nich jest to, iż odzwierciedla zainteresowanie wartościami ludzkimi we współczesnym społeczeństwie, z podkreśleniem faktu, że przeciętny człowiek przeznaczając większą część swojego dorosłego życia pracy, poświęcając jej swój czas, energię oraz własne zasoby fizyczne i intelektualne.

Z perspektywy organizacji jakość życia zawodowego jest ważna, ponieważ istnieją dowody na to, że charakter środowiska pracy związany jest z zadowoleniem pracowników i zachowaniami obecnymi w miejscu pracy [Greenhaus, Bedian, Mossholder 1987]. Badania przeprowadzone przez Ghasemi w 2000 r., mierzące wpływ jakości życia w miejscu pracy na produktywność pracowników, wykazały, że istnieje bezpośredni i znaczący związek między QWL i produktywnością. Oznacza to, że większa inwestycja w stworzenie systemu QWL powoduje wyższy poziom produktywności organizacyjnej. Co ciekawe, wskaźniki zadowolenia z pracy, rotacji pracowników i poziomu produkcji mają największy związek z QWL, natomiast wskaźnik kreatywności i innowacji wykazuje najmniejszą korelację.

QWL wpływa także na reakcje pracowników w zakresie identyfikacji z organizacją, zadowolenia z pracy, zaangażowania, wysiłku włożonego w codzienne obowiązki, wydajności, obrotów firmy, wyobcowania, a także zamiaru odejścia od obecnego pracodawcy [Carter i in. 1990; Efraty, Sirgy 1990; Efraty, Sirgy, Claiborne 1991]. W przeglądzie literatury na temat zdrowia i dobrego samopoczucia występuje powiązanie wśród ludzi, którzy doświadczają wysokiego poziomu QWL, z tymi, u których występuje wyższy poziom oceny zdrowia i dobrego samopoczucia [Danna, Griffin 1999]. O tym, że praktyki QWL w firmie korzystnie wpływają także na przedsiębiorstwo, dowodzą badania przeprowadzone na europejskiej próbie. Jak się okazuje, lepsza jakość praktyk zarządzania zasobami ludzkimi prowadzi do: większego oddania pracy, lojalności, lepszej efektywności i co ważne w kontekście jakości życia w miejscu pracy – zwiększonego dobrostanu pracowników [Efraty, Sirgy 1990]. Wyższy poziom QWL może często prowadzić do mniejszej ilości nieobecności i rotacji pracowników, wypadków, niezadowolenia wyrażonego strajkami oraz lepszej jakości i większej ilości produkcji dóbr i usług [Abdeen 2002]

Z perspektywy człowieka w miejscu pracy QWL odgrywa znaczącą rolę, gdyż wpływa na reakcje afektywne w stosunku do pracy. Poprawa w QWL może prowadzić przykładowo do pozytywnych odczuć w stosunku do siebie – lepsze poczucie własnej wartości, oraz w stosunku do pracy – poprawa satysfakcji z pracy, zaangażowania i nastawienia do organizacji – mocniejsze przywiązanie do celów organizacji. Mogą one mieć również wpływ na zdrowie fizyczne i psychiczne – mniej problemów psychologicznych i mniej uzależnień od narkotyków czy alkoholu, a także na rozwój jednostki, jako osoby i produktywnego członka organizacji [Chan, Wyatt 2007].

6. Najważniejsze czynniki wpływające na poziom QWL – wnioski i refleksje

Na podstawie analizy literatury oraz przeprowadzonego sondażu wyróżniono czynniki mające największy wpływ na jakość życia w miejscu pracy. Co powinno zostać wyjaśnione, przeprowadzonego sondażu nie należy mylić z badaniem. Jego celem było zweryfikowanie i udoskonalenie narzędzia badawczego do kolejnego etapu prac naukowych autorki, jakim jest badanie poziomu jakości życia w miejscu pracy.

Przegląd publikacji z ostatnich kilkudziesięciu lat wskazuje na większą częstotliwość występowania niektórych czynników QWL jako przedmiotu badawczego. Warto w tym miejscu przytoczyć analizę polskiej badaczki Saby Węsierskiej, autorki publikacji *Rozwój potencjału pracowników działów zarządzania zasobami ludzkimi*, która powołując się na badania Towers Perrin¹ wymienia najważniejsze czynniki motywujące ludzi do zatrudnienia się w danej organizacji, pozostania w niej i zaangażowania. Do pierwszej grupy potencjalnych pracowników zalicza: płacę, świadczenia, możliwość kariery i współpracowników. Grupa zatrudnionych kieruje się innymi motywatorami: możliwość rozwoju, dbanie o najlepszych oraz zapewnienie sprzyjającego środowiska pracy. Mniejsze znaczenie ma dla nich wynagrodzenie, świadczenia czy relacje z przełożonym. Aspekty pracy, które decydują o zaangażowaniu, to przede wszystkim: zainteresowanie kierownictwa pracownikami, różnorodność wyzwań i możliwość podejmowania decyzji, zorientowanie organizacji na sukces.

Precyzyjny przegląd publikacji, poczynszy od lat 80., poparty przeprowadzonym autorskim sondażem pozwolił na wyróżnienie czynników najistotniejszych ze względu na poziom QWL pracownika.

Do grupy sześciu najczęściej występujących czynników należą: 1) wynagrodzenie; 2) stabilność zatrudnienia; 3) poziom stresu; 4) czas pracy; 5) aspekt społeczny – relacje międzyludzkie w miejscu pracy; 6) fizyczne warunki pracy i bezpieczeństwo w miejscu pracy.

Wnioskiem, jaki nasuwa się po prezentacji powyższego materiału, jest przede wszystkim to, że program QWL pozwala na zbadanie poziomu jakości życia w miejscu pracy w sposób dokładny i analityczny. Przewagą QWL nad innymi programami HR jest jego kompleksowość. QWL jest dopełnieniem i udoskonaleniem popularnych programów HR, gdyż bierze pod uwagę perspektywę zarówno pracownika, jak i pracodawcy. Jako złożona i kompleksowa metoda pozwala ona uzyskać wiele danych dotyczących pracownika, pracodawcy i organizacji, dzięki którym można wyciągnąć więcej ważnych wniosków niż w przypadku standardowych programów HR rejestrujących głównie „twarde”, obiektywne aspekty QWL. Jakość życia w miejscu

¹ *The Towers Perrin 2007-2008 Global Workforce Study: Insights to Drive Growth*, autor Tom Durgin z 30 października 2007 r. – praca badająca aktualne trendy wśród pracowników z 18 krajów świata, wyniki reprezentują odpowiedzi łącznie ok. 90 000 ankietowanych i dotyczą różnych aspektów związanych z pracą.

pracy zawiera wszystkie czynniki związane z człowiekiem, pracą i organizacją – obiektywne i subiektywne i co ważne, analizuje je w ujęciu „total”, czyli całościowym, szukając istotnych współzależności. QWL bada nie tylko wpływ aspektów miejsca pracy na jakość życia w miejscu pracy, ale także ścisłą zależność pomiędzy tą jakością a pozostałymi sferami życia – co jest istotne z punktu widzenia pracownika. W związku z tym można by stwierdzić, że systematyczne stosowanie w firmie takich badań pozwala na ciągłe monitorowanie i obiektywną ocenę przyczyn zadowolenia bądź niezadowolenia, lepszej lub słabszej produktywności, większego lub mniejszego zaangażowania, będących wskaźnikami wydajności organizacyjnej. W końcu, co istotne, pracownicy chętnie uczestniczą w tego typu programach, co potwierdza wiele przedsięwzięć badających poziom QWL, jak na przykład badania przeprowadzone wśród pracowników banków amerykańskich przez grupę konsultingową Avatar w 1985 r. [Moore i in. 1993] czy analiza poziomu QWL u pracowników dwóch dużych firm usługowo-produkcyjnych w powiecie limanowskim (małopolska) w 2011 r. [Kuczaj 2011].

Literatura

- Abdeen T., 2002, *Company performance: does quality of work life really matter?*, „Management Research News”, 25, s. 8-10.
- Bhattacharya J.B., 1993, *Quality of Work Life and Trade Unions*, „Indian Journal of Labour Economics”, vol. 36 (4), s. 808-816.
- Beauchamp T.L., Bowie N.E., 2004, *Ethical theory and business*, Upper Saddle River, Pearson Prentice Hall, NJ.
- Bugdol M., 2003, *Zarządzanie przez jakość. Zagadnienia Społeczne*, Wydawnictwo Uniwersytetu Opolskiego, Opole.
- Carter C., Pounder F., Lawrence F., Wozniak P., 1990, *Factors related organizational turnover intentions of Louisiana extension service agents*, H. Meadow, M. Sirgy (red.), Blacksburg, VA: International Society for Quality-of-Life Studies.
- Cascio W.F., 1998, *Managing Human Resources: Productivity, Quality of Work Life, Profits*, Irwin McGraw-Hill, Boston.
- Caudron S., 1994, *HR leaders brainstorm the profession's future*, „Personnel Journal”, 73(8), s. 54-62.
- Chan K.W., Wyatt T.A., 2007, *Quality of Work Life: A Study of Employees in Shanghai, China*, „Asia Pacific Business Review”, vol. 13, no. 4, s. 501-517.
- Cummings T.G., Molloy E.S., 1997, *Improving Productivity And The Quality of Work Life*, Praeger, New York.
- Danna K., Griffin R., 1999, *Health and well-being in the workplace: a review and synthesis of the literature*, „Journal of Management”, 25(3), s. 357-384.
- Daft R., Lane P., 2010, *Management*, South Western Cengage Learning, Mason, OH.
- Davis L., Cherna A. (red.), 1975, *The Quality of Working Life*, Free Press, New York.
- Efraty D., Sirgy M., 1990, *The effects of quality of working life (QWL) on employee behavioural responses*, „Social Indicators Research”, 22(1), s. 31-40.
- Efraty D., Sirgy M., Claiborne C.B., 1991, *The effects of personal alienation on organizational identification: a quality-of-work life model*, „Journal of Business and Psychology”, 6(1), s. 57-78.

- Fields M.W., Thacker J.W., 1992, *Influence of Quality of Work Life on company and union commitment*, „Academy of Management Journal”, 35(2), s. 439-450.
- Ghasemi M, 2000, *QWL Effect on labor productivity*, *State Management*, Tehran University, thesis M.A Tehran, Iran.
- Greenhaus J., Bedian A., Mossholder K., 1987, *Work experiences, job performances, and feelings of personal and family well being*, „Journal of Vocational Behaviour”, 31, s. 200-215.
- Hackman, J.R, Oldham G.R., 1976, *Motivation through the Design of Work: Test of a Theory*, Organizational Behavior and Human Performance.
- Jayakumar A., Kalaiselvi K., 2012, *Quality of work life – an overview*, „International Journal of Marketing, Financial Services & Management Research”, vol. 1, October 2012.
- Kostera M., Kownacki S., 1997, *Zarządzanie potencjałem społecznym organizacji*, [w:] *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, red. A.K. Koźmiński, W. Piotrowski, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Kuczaj K., 2011, *Badanie poziomu jakości życia w miejscu pracy*, Wydział Zarządzania i Komunikacji Społecznej, Uniwersytet Jagielloński, Kraków, praca magisterska.
- Lawler E.E, Nadler D.A., 1983, *Quality of work life: perspectives and directions*, „Organizational Dynamics”, vol. 11, no. 3, s. 20-30,
- Majumder P.P., Begum A., 2006, *Engendering Garment Industry*, The University Press Limited, Dhaka 1000, Bangladesh.
- Manning C., 1988, *Morale Quality of Work Life – The Human Side of Work*, South-Western Publishing Co.
- Mathur R.N., 1989, *Quality of working life of women construction workers*, Commonwealth Publishers, New Delhi.
- Miles R.E, 1975, *Theories of Management, Implications for Organizational Behavior and Development*, McGraw-Hill, New York.
- Mills T., 1978, *What's in a Name?*, MI: General Motors Corporation, Detroit.
- Moore H.L., Bounds W.T Jr., Bradley D.B., 1993, *Employee involvement in banks*, „Journal for Quality and Participation”, vol. 16, no. 3
- Morgan G., 1999, *Obrazy organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Nadler D.A., Lawler E.E., 1983, *Quality of Work Life, Perspective and Direction*, „Organizational Dynamics”, Winter, vol. II (3), s. 20-30.
- Noworol Cz., Łącała Z., Tadeusz M., Fąfrowicz M., 1997, *Psychologiczne Aspekty Jakości Pracy*, Społeczna, Ekonomiczna i Konsumentcka Ocena Jakości, Wydawnictwo EJB, Kraków.
- OECD 2013, Raport *Quality of Life Index* <http://www.oecdbetterlifeindex.org/topics/work-life-balance/> 08.05.2014
- Ouchi W.G., 1981, *Theory Z. Reading*, Addison-Wesley, Mass.
- Ouchi W.G., Wilkins A.L., 1985, *Organizational Culture*, „Annual Review of Sociology”, vol. 11, s. 457-483.
- Ozdowy-Bietkowska A., 2014, *Zarządzanie talentami – równowaga kupuj-buduj*. Prezentacja konferencyjna firmy IBM .
- Subba Rao P., Neelima A., 2003, *Quality of Work life and Organisational Excellence*, „GITAM Journal of Management”, vol.1, no.1, s. 51-60.
- Rose R., Beh L., Uli J., Idris K., 2006, *An analysis of quality of work life and career-related variables*, „American Journal of Applied Sciences”, 3(2), s. 2151-2159.
- Seashore S. E., 1975, *Defining and measuring the quality of working life*, [w:] L.E. Davis, A.B. Cherns (red.), *The Quality of Working Life*, Free Press, New York.
- Sirgy M.J., Efraty D., Siegel P., Dong-Jin L., 2001, *A new measure of quality of work life (QWL) based on need satisfaction and spillover theories*, „Social Indicators Research”, 55, s. 241-302.
- Wyatt T.A., Wah Ch.Y., 2001, *Perceptions of QWL: A study of Singaporean Employees Development, Research and Practice in Human Resource Management*, Curtin University of Technology, Perth.

DETERMINANTS OF QUALITY OF WORK LIFE

Summary: The article analyzes the evolution of the concept of quality of work life (QWL). According to its original assumptions, QWL has been discussed as a method of investigating the impact of work on an employee, specifically their general well-being and quality of experiences at a workplace. Also, from an organizational perspective, it has been evaluated which characteristics of work environment allow employees to use their full potential and enable them to achieve better results. As results of international studies indicate, some aspects of work have a significant impact on productivity and the pattern of behaviors at work. These results were supported by the analysis of a brief survey conducted by the author. On the grounds of that, it was possible to distinguish the factors which have the greatest impact on the level of QWL in the workplace context in Poland.

Keywords: quality of work life, QWL, QWL determinants, productivity.