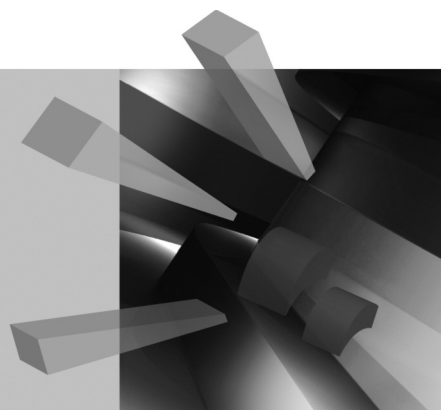


# **Człowiek i praca w zmieniającej się organizacji. W kierunku respektowania interesów pracobiorców**



pod redakcją  
**Małgorzaty Gablety**  
**Agaty Pietroń-Pyszczek**



Recenzenci: Henryk Bieniok, Kazimierz Jaremczuk, Stefan Lachiewicz,  
Zbigniew Malara, Aleksy Pochtowski, Anna Rakowska, Agnieszka Sitko-Lutek,  
Agata Stachowicz-Stanusch, Lidia Zbiegień-Maciąg

Redaktor Wydawnictwa: Małgorzata Grzybowska

Redaktor techniczny: Barbara Łopusiewicz

Korektor: Justyna Mroczkowska

Łamanie: Adam Dębski

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna na stronie [www.ibuk.pl](http://www.ibuk.pl)

Streszczenia publikowanych artykułów są dostępne w międzynarodowej bazie danych  
The Central European Journal of Social Sciences and Humanities <http://cejsh.icm.edu.pl>  
oraz w The Central and Eastern European Online Library [www.ceeol.com](http://www.ceeol.com)

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania znajdują się na stronie internetowej  
Wydawnictwa  
[www.wydawnictwo.ue.wroc.pl](http://www.wydawnictwo.ue.wroc.pl)

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie  
wymaga pisemnej zgody Wydawnictwa

© Copyright Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu  
Wrocław 2011

**ISSN 1899-3192**

**ISBN 978-83-7695-155-3**

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk: Drukarnia TOTEM

## Spis treści

Wstęp.....	11
------------	----

---

### Część 1. Interesy pracobiorców – ich różnorodność i zmienność

---

<b>Stefan Lachiewicz</b> , Oddziaływanie zmian w polskim systemie gospodarczym na relacje: kadra kierownicza – pracownicy przedsiębiorstw .....	15
<b>Adam Dzikowski</b> , Podejście antropologiczne w rozpoznawaniu interesów pracobiorców .....	22
<b>Małgorzata Striker</b> , Współczesny rynek pracy a oczekiwania pokolenia Y wobec zatrudnienia – wyniki badań empirycznych.....	30
<b>Magdalena Dunikowska</b> , Pracownicy jako interesariusze w procesach fuzji i przejęć przedsiębiorstw .....	39
<b>Bernadette Jonda</b> , Sytuacja pracowników administracji gminnych wobec zmieniających się wymagań. Wybrane wyniki z badań porównawczych w polskich i niemieckich urzędach gminnych .....	48
<b>Agnieszka Bera</b> , Dysfunkcje partycypacji w środowisku <i>contact center</i> .....	58
<b>Monika Król-Stępień</b> , Wizerunek przedsiębiorców świadczących usługi publiczne – w świetle ustawy o przejrzystości.....	66
<b>Danuta Kunecka</b> , Interesy pracowników medycznych na tle restrukturyzacji zatrudnienia w sektorze zdrowia.....	73

---

### Część 2. Pracodawcy wobec respektowania interesów pracobiorców

---

<b>Jacek Bendkowski</b> , Przesłanki rozwoju zaufania w środowisku wirtualnym .....	83
<b>Łukasz Skowron</b> , Indeks ISMP jako nowoczesna metoda pomiaru poziomu satysfakcji i motywacji pracowników .....	90
<b>Barbara Chomątowska</b> , Promocja zdrowia w miejscu pracy .....	99
<b>Izabela Kołodziejczyk-Olczak</b> , Szkolenie jako element wspierający pracowników w wieku powyżej 50 lat w świetle projektu <i>Wyrównywanie szans na rynku pracy dla osób 50+</i> .....	107
<b>Anna Lipka</b> , Jakość działań stymulujących zaangażowanie pracobiorców....	117
<b>Katarzyna Wojtaszczyk</b> , Respektowanie interesów pracowników warunkiem budowania silnej marki pracodawcy .....	126
<b>Anna Rogozińska-Pawelczyk</b> , Kontrakt psychologiczny w organizacji – w poszukiwaniu nowej równowagi .....	135
<b>Joanna Cewińska</b> , Pracodawcy wobec badań opinii zatrudnionych .....	147

<b>Agata Borowska-Pietrzak</b> , Rola motywacji niematerialnej w kształtowaniu zaangażowania pracowników .....	154
<b>Michał Kapias</b> , Odpowiedzialność społeczna jako sposób realizacji personalistycznej koncepcji pracy ludzkiej .....	163

---

### Część 3. Równowaga praca – życie interesem współczesnego pracobiorcy

---

<b>Grażyna Gruszczyńska-Malec, Kinga Hoffmann</b> , Praca zawodowa w systemie wartości jednostki w kontekście kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa.....	173
<b>Wanda Kopertyńska</b> , Równowaga praca zawodowa a życie prywatne pracowników – doświadczenia badawcze z przedsiębiorstw .....	183
<b>Alicja Smolbik-Jęczmień</b> , Wpływ rozwoju kariery zawodowej pracownika na zachowanie równowagi między pracą a życiem.....	191
<b>Grażyna Bartkowiak</b> , Dobrostan pracowników, poziom „zdrowia organizacji” a ich zadowolenie z pracy i zaangażowanie w osiąganie celów organizacji .....	199
<b>Paweł Łukasik, Arkadiusz Potocki</b> , Wybrane aspekty wypalenia zawodowego w pracy menedżera .....	211

---

### Część 4. Harmonizowanie interesów pracodawcy i pracobiorców – aspekt narzędziowy i podmiotowy

---

<b>Janusz Strużyna</b> , Miopia zarządzania zasobami ludzkimi na tle ewolucji polskich organizacji .....	221
<b>Tomasz Kawka</b> , Rola funkcji personalnej w kontekście zmieniającej się organizacji .....	234
<b>Urszula Skurzyńska-Sikora</b> , Kompetencje organizacji w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi .....	244
<b>Agnieszka Izabela Baruk</b> , Budowanie organizacji sprzyjającej ludziom w kontekście oczekiwań potencjalnych pracowników .....	252
<b>Henryk Bieniok</b> , Inteligencja emocjonalna menedżera .....	261
<b>Anna Balcerek-Wieszala</b> , Badanie opinii pracowników jako narzędzie doskonalenia zarządzania zasobami ludzkimi .....	271
<b>Magdalena Czupryńska</b> , Kultura organizacyjna i polityka personalna w kontekście realizacji interesów pracowników hotelu .....	282
<b>Liliana Mierzwińska</b> , Kształtowanie zaangażowania pracowników IT w strategii personalnej przedsiębiorstwa X.....	291
<b>Stanisław Nowosielski</b> , Orientacja na pracownika jako klienta wewnętrznego w organizacji .....	298

---

**Część 5. W poszukiwaniu wspólnoty interesów w organizacji**


---

<b>Monika Rogozińska, Katarzyna Susabowska, Janusz Strużyna</b> , Analiza i ocena wykorzystania technik manipulacji i indoktrynacji w szkoleniach wprowadzających do pracy.....	313
<b>Dagmara Lewicka</b> , Wkład funkcji personalnej we wspieranie innowacyjności przedsiębiorstwa – analiza czynnikowa.....	322
<b>Anna Sitko-Lutek, Dorota Chmielewska-Muciek</b> , Kultura organizacyjna przedsiębiorstw informatycznych w Polsce.....	334
<b>Malorzata Król</b> , Samoocena zaangażowania pracowników tymczasowych..	341
<b>Anna Pietruszka-Ortyl</b> , Dzielenie się wiedzą wśród profesjonalistów jako determinanta ich kreatywności .....	350
<b>Małgorzata Trenkner</b> , Kształtowanie środowiska sprzyjającego kreatywności pracowników w przedsiębiorstwach zorientowanych projąkociowo...	359

**Summaries**

<b>Stefan Lachiewicz</b> , Influence of changes in Polish economic system on relationships between managers and workers of enterprises .....	21
<b>Adam Dzikowski</b> , Anthropological approach in recognising the employers' interests .....	29
<b>Małgorzata Striker</b> , Modern labour market and expectations of Generation Y to employment – the results of research .....	38
<b>Magdalena Dunikowska</b> , Employees as stakeholders in mergers and acquisitions .....	47
<b>Bernadette Jonda</b> , The situation of administrative staff in communes in the light of changing terms and conditions: selected results of comparison studies in Polish and German communes.....	57
<b>Agnieszka Bera</b> , Dysfunction of participation in the Contact Center environment.....	65
<b>Monika Król-Stępień</b> , The image of public service companies – in view of the law on transparency .....	72
<b>Danuta Kunecka</b> , Medical professionals' interests in relation to structural changes in the health care sector .....	79
<b>Jacek Bendkowski</b> , Conditions for development of trust in virtual environment.....	89
<b>Skowron Łukasz</b> , ISMP index as the modern method of employee satisfaction and motivation measurement.....	98
<b>Barbara Chomałowska</b> , Health promotion in workplace.....	106

<b>Izabela Kołodziejczyk-Olczak</b> , Training as a support for workers aged over 50 years in the light of the project <i>Equalising Opportunities on the Labour Market for People Aged 50+</i> .....	116
<b>Anna Lipka</b> , Quality of actions stimulating employees' commitment .....	125
<b>Katarzyna Wojtaszczyk</b> , Meeting the employees' needs in the process of strengthening employer brand image .....	134
<b>Anna Rogozińska-Pawelczyk</b> , Psychological contract in the organization – to find a new balance .....	146
<b>Joanna Cewińska</b> , Employers towards employees' opinions – the results of empirical research .....	153
<b>Agata Borowska-Pietrzak</b> , Importance of nonmaterial motivation in creating employees commitment .....	162
<b>Michał Kapias</b> , Social responsibility as a way of realization of the personalistic conception of human work .....	170
<b>Grażyna Gruszczyńska-Malec, Kinga Hoffmann</b> , Work in an individual system of values in organizational culture context .....	182
<b>Wanda Kopertyńska</b> , Employees' work-life balance – practice experiences.	190
<b>Alicja Smolbik-Jęczmień</b> , The impact of development of professional on the maintenance of work-life balance .....	198
<b>Grażyna Bartkowiak</b> , Employees well-being, job satisfaction, “organizational health” and workers' engagement in organizational goals .....	210
<b>Paweł Łukasik, Arkadiusz Potocki</b> , Selected burnout aspects in manager's work .....	217
<b>Janusz Strużyna</b> , Myopia human resource management on the background of the evolution of polish organizations .....	233
<b>Tomasz Kawka</b> , Significance of HRM in a context of organizational changes .....	243
<b>Urszula Skurzyńska-Sikora</b> , Organization competences in the human resources management .....	251
<b>Agnieszka Izabela Baruk</b> , Building an organization favourable for people in the context of potential employees' expectations .....	260
<b>Henryk Bieniok</b> , Emotional intelligence of a manager .....	270
<b>Anna Balcerek-Wieszala</b> , Employees opinion survey as a tool of human resources management improvement .....	281
<b>Magdalena Czupryńska</b> , Organizational culture and personnel policy in the context of hotel employees' interests .....	290
<b>Liliana Mierzwińska</b> , Shaping the organizational commitment of the IT employees in the personnel strategy of “X” enterprise .....	297
<b>Stanisław Nowosielski</b> , Internal customer relationship in the company .....	309
<b>Monika Rogozińska, Katarzyna Susabowska, Janusz Strużyna</b> , Analysis and evaluation of manipulation and indoctrination processes during induction courses .....	321

---

<b>Dagmara Lewicka</b> , Influence of personnel function in supporting innovative enterprise – analysis of factors .....	333
<b>Agnieszka Sitko-Lutek, Dorota Chmielewska-Muciek</b> , Organizational culture of information technology companies in Poland.....	340
<b>Małgorzata Król</b> , Self-evaluation of the temporary workers' commitment...	349
<b>Anna Pietruszka-Ortyl</b> , Knowledge sharing among professionals as a determinant of their creativity .....	358
<b>Małgorzata Trenkner</b> , Developing an environment conducive to creativity of employees in quality-oriented enterprises.....	366

**Małgorzata Trenkner**

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

---

## **KSZTAŁTOWANIE ŚRODOWISKA SPRZYJAJĄCEGO KREATYWNOŚCI PRACOWNIKÓW W PRZEDSIĘBIORSTWACH ZORIENTOWANYCH PROJAKOŚCIOWO**

---

**Streszczenie:** W referacie przedstawiono ideę doskonalenia jakości oraz potrzebę kreatywności pracowników w przedsiębiorstwach zorientowanych pro jakościowo oraz wskazano działania kształtujące środowisko dla bycia kreatywnym w takich przedsiębiorstwach.

**Słowa kluczowe:** jakość, doskonalenie, kreatywność, innowacyjność, TQM.

### **1. Wstęp**

Wprowadzenie programów pro jakościowych w organizacji i zbudowanie systemu *total quality management* (TQM) nie zależą od wynajętej rzeszy specjalistów, lecz od wielu „miękkich”, społecznych czynników. To właśnie odpowiedni sposób myślenia ludzi tworzących organizację, ich system wartości, sposób postrzegania rzeczywistości, postawy, motywacja są niezbędne do zaszczepienia idei jakości, realizowania zasad TQM oraz stosowania metod zarządzania jakością [Konarzewska-Gubała 2003, s. 35].

Jedną z kluczowych zasad zarówno TQM, jak i obowiązujących norm ISO jest zasada ciągłego doskonalenia. Realizowanie tej zasady jest warunkiem trwania, ciągłości i skuteczności systemu jakości. Niezbędna jest do tego kreatywność i innowacyjność pracowników.

Nie docenia się jednak wystarczająco znaczenia problemów społecznych i ich konsekwencji w doskonaleniu jakości w organizacjach, które określają się jako zorientowane pro jakościowo. Tymczasem kłopoty związane z realizacją koncepcji zarządzania jakością oraz z wpisana w jej filozofię potrzebą ciągłego doskonalenia jakości niejednokrotnie mają swoje źródło po stronie czynnika ludzkiego, i to w obszarze zarówno zarządzania, jak i wykonawstwa.

Należy mieć świadomość, że jakości nie można zaprojektować ani wymusić poleceniami służbowymi. Każdy pracownik powinien wykonywać swoje zadania świadomie i odpowiedzialnie. Motywacja do jakości powinna pochodzić przede



wszystkim z wnętrza człowieka. Należy zatem kształtować w pracownikach postawy innowacyjne oraz tworzyć im środowisko sprzyjające byciu kreatywnym.

Celem referatu jest przedstawienie idei doskonalenia jakości oraz potrzeby kreatywności pracowników w przedsiębiorstwach zorientowanych pro jakościowo oraz wskazanie działań kształtujących środowisko dla bycia kreatywnym w przedsiębiorstwach wdrażających i stosujących zarządzanie jakością.

## **2. Idea doskonalenia jakości i potrzeba kreatywności w koncepcji zarządzania jakością**

Według A. Hamrola [2008, s. 120] doskonalenie to przedsięwzięcie podejmowane w celu uzyskania dodatkowych korzyści zarówno dla organizacji, jak i dla jej klientów. Może ono dotyczyć doskonalenia procesów i produktów. Zasada ciągłego doskonalenia jakości wydaje się czymś oczywistym. Z wprowadzeniem jej w życie bywa jednak różnie. Wynika to z braku reguł, które pozwoliłyby mówić o doskonaleniu nie w kategoriach emocjonalnych (wypada być coraz lepszym), lecz racjonalnie. Reguły te powinny podkreślać, że: proces doskonalenia wpisuje się w powszechnie uznawany cykl Deminga: doskonalenie to ciąg działań prowadzących do rozwiązywania zauważonych i przewidywanych problemów, proces doskonalenia musi być oceniany ze względu na jego skuteczność i efektywność, organizacja powinna przyjąć własną, najbardziej jej odpowiadającą dynamikę doskonalenia.

Wyróżnia się dwa podejścia do doskonalenia działalności. Pierwsze podejście, nazywane przełomowym (radycznym), prowadzi do zmiany i udoskonalenia istniejących procesów lub do wdrożenia nowych procesów. Jest ono realizowane zazwyczaj przez zespoły zadaniowe pracowników poza ich rutynową działalnością. Drugie podejście to ciągłe doskonalenie metodą „małych kroków”, realizowane przez zespoły pracowników, w ramach istniejących procesów. Źródłami pomysłów doskonalenia organizacji tą metodą powinni być sami pracownicy, którzy będą posiadać odpowiednie uprawnienia, wsparcie techniczne oraz niezbędne zasoby do wprowadzania zmian. Podejście to wiąże się także z budowaniem kultury organizacyjnej angażującej ludzi aktywnie poszukujących możliwości doskonalenia procesów, wyrobów i systemu zarządzania [Urbaniak 2004, s. 180].

Doskonalenie polegające na stopniowym poprawianiu procesów i produktów można traktować jako swego rodzaju rozwiązywanie problemów. Problem nie musi jednak kojarzyć się negatywnie. Aby problem rozwiązać skutecznie, potrzebna jest wiedza o procesie lub obiekcie, którego problem dotyczy, zasób odpowiednich narzędzi i metod postępowania oraz umiejętność ich właściwego wykorzystania. Najpierw jednak problem należy zauważyć. Głęboko uzasadnione jest twierdzenie, że umiejętność dostrzegania problemów jest ważniejsza od umiejętności ich rozwiązywania. Dlatego pracownicy powinni być zachęceni do zgłaszania położonym problemom zauważanych przez nich na swoich stanowiskach pracy czy w swoim

najbliższym otoczeniu. Przełożeni powinni z kolei zachęcać pracowników do włączania się w proces ich rozwiązywania [Ćwiklicki, Obora 2009, s. 21; Hamrol 2008, s. 121].

R. Fukuda (za [Dahlgaard, Kristensen, Kanji 2001, s. 47]) wykazał, że liczba wniosków usprawniających jakość, przedstawianych przez pracowników, powinna być bardzo ważną miarą jakości we wszystkich firmach.

Szczególnie skutecznie systemy zgłaszania wniosków (zawierające propozycje usprawniania procesów czy sposoby obniżania kosztów) zostały wdrożone przez Japończyków. Na przykład w pewnym typowym wysoko wydajnym japońskim przedsiębiorstwie, produkującym części samochodowe, na jednego pracownika przypada średnio 47 wniosków rocznie, za które wypłaca się przeciętnie 35 USD. Natomiast w porównywalnym zakładzie w jednym z zachodnich krajów uzyskuje się przeciętnie jeden wniosek na pracownika rocznie, a płaci się za nie po 90 USD [Robbins 2004, s. 124].

Warto odwołać się w tym momencie do raportu Komisji Europejskiej z 2007 r. przedstawiającego dane dotyczące nauki, technologii i innowacji. Autorzy, przeprowadzając badania, chcieli sprawdzić, czy w przedsiębiorstwach panuje klimat sprzyjający kreatywności i innowacyjności. Niepokojące, a zarazem korespondujące ze zmniejszającą się liczbą zgłaszanych pomysłów jest to, że tylko 27% badanych uznało, iż przełożony pomaga im wdrożyć proponowane usprawnienia [Kijewska, Przybyła 2009, s. 66-68].

Kreatywność wymaga nowych umiejętności od zarządzających i wykonawców. Powinna być postrzegana jako proces i stały element działalności firmy. Nowe pomysły utalentowanych pracowników stają się ważnymi czynnikami sukcesu w biznesie. Kreatywność w biznesie to proces formułowania i wprowadzania w życie nowatorskich idei, które tworzą nową wartość dla konsumentów. Pracownicy muszą mieć warunki do korzystania ze swojej wyobraźni, odwagi i inicjatywy, w których będą sięgali do głębokich pokładów swojego intelektu. Konieczne są do tego kultura i środowisko sprzyjające kreatywności pracowników [Skrzypek 2002, s. 294].

### **3. Kształtowanie postaw innowacyjnych**

W filozofię TQM wpisana jest konieczność tworzenia klimatu oraz warunków sprzyjających doskonaleniu jakości. Znalazło to odzwierciedlenie również w normie ISO 9004, która zaleca, by kierownictwo tworzyło odpowiednią atmosferę w celu pobudzenia zaangażowania pracowników w zakresie identyfikacji możliwości doskonalenia. Wychodząc z założenia, że to ludzie są czynnikiem sprawczym w procesie doskonalenia jakości, należy stworzyć im ku temu warunki. Jak zatem kształtować środowisko sprzyjające kreatywności pracowników? Warto zwrócić uwagę na następujące kwestie:

- Naczelne kierownictwo powinno nadzorować proces usprawnień projakościowych oraz w nim uczestniczyć, powinno być zaangażowane w działania na rzecz jakości i dawać przykład pracownikom.
- Naczelne kierownictwo powinno przyjąć, że ludzie są kluczowym czynnikiem sukcesu firmy, dysponują ogromnymi możliwościami, potencjałem, energią i kreatywnością. Wykorzystanie tych elementów, ich pobudzenie i rozwój są uzależnione od umiejętności kierowania ludźmi przez menedżerów. Współczesne kierowanie ludźmi nie powinno zatem polegać na zastraszaniu i wywoływaniu frustracji wśród podwładnych, lecz na wsparciu, zaufaniu i przywództwie.
- Troska o przywództwo. Zdaniem E. Deminga przywódca musi mieć świadomość, że należy tworzyć warunki stymulujące rozwój kreatywności pracowników. Powinny to być warunki, w których pracownicy nie obawiają się ujawniać posiadanych umiejętności, nie mają oporów przed zaproponowaniem rozwiązania oraz mogą spierać się z przełożonymi [Karaszewski 2009, s. 10].
- W miejsce autokratyzmu i tradycyjnej kontroli wykonania powinno pojawić się delegowanie uprawnień oraz zwiększenie odpowiedzialności pracowników. Umożliwi to rozwiązywanie problemów na możliwie najniższym poziomie organizacji oraz przyczyni się do tego, że ludzie będą czuli się odpowiedzialni za inicjowanie poprawy.
- Upraszczenie systemu zarządzania jakością poprzez ograniczanie liczby i złożoności procedur w celu ułatwienia audytów i stosowania procedur w praktyce a także dania marginesu swobody dla inicjatyw pracowników w zakresie doskonalenia jakości.
- Wzmacnianie zaangażowania i zadowolenia współpracowników oraz troska o ich rozwój, dokonywanie pomiaru satysfakcji pracowników i poszerzanie zakresu ich kompetencji.
- Pozytywne reagowanie na propozycje poprawy zgłaszane przez pracowników, na nowe idee.
- Stymulowanie kreatywności poprzez odpowiednie wynagrodzenie, nagradzanie osiągnięć związanych z doskonaleniem, wyrażanie uznania.
- Tworzenie wielodyscyplinarnych zespołów, powołanie zespołów doskonalenia jakości, samorządność zespołów, zespołowa samoocena, kooperacja, stymulowanie pracy zespołowej, poszerzanie autonomii zespołów, docenianie osiągniętych przez nie wyników. Większość programów TQM kładzie silny nacisk na pracę zespołową oraz grupy, których zadaniem jest rozwiązywanie problemów. Takie firmy jak Xerox czy 3M posiadają kilka tysięcy takich grup [Rahim 2011].
- Programy motywacyjne skierowane do zespołów pracowniczych (oraz konstruowane z ich udziałem). Główne sposoby pobudzania zespołów pracowniczych w kierunku działań projakościowych to np. rozwijanie ducha zespołu (przez stawianie wyzwań grupowych czy ćwiczenia z zakresu budowania zespołu), popie-

ranie propozycji pochodzących od zespołów, wspieranie samodzielnych (samozarządzających się) zespołów, wyrażanie uznania dla zespołów.

- Tworzenie systemów ciągłej oceny sposobów traktowania sugestii oraz pomysłów.
- Wprowadzenie kart doskonalenia jakości, opracowanie i wdrożenie planów postępu.
- Uczenie metod i narzędzi zapewniania jakości, kaskadowe szkolenia.
- Szkolenia na temat technik dokonywania odkryć i innowacji.
- Wykorzystywanie różnych technik służących generowaniu pomysłów, którymi są: burza mózgów, technika 66, technika 635, technika delficka, metoda kruszenia, metoda za i przeciw itd.
- Zachęcanie do eksperymentów. Ludzie często mają pomysły, które chcieliby wypróbować, i w sposób naturalny tworzą rozwiązania dla napotkanych problemów. Bez zachęty i wsparcia rzadko sprawdzają swoje pomysły w praktyce.
- Częsta i otwarta komunikacja (pionowa i pozioma). Swobodne komunikowanie się oznacza, że pracownicy przekazują swoje opinie, spostrzeżenia i sugestie bez obaw o bycie posądzonym o brak kompetencji lub nawet zwykłe donosicielstwo. Organizowanie spotkań, celebrowanie sukcesów.
- Wykorzystanie technologii informatycznej. Stanowi ona obecnie instrument, dzięki któremu liderzy firm mogą wyzwolić twórczą energię większej liczby osób. Internet umożliwia dostęp wszystkich pracowników do baz danych, a także ich stałe komunikowanie się.
- Właściwa rekrutacja i dobór personelu (zwracanie uwagi na predyspozycje i postawy projakościowe).
- Wykorzystanie standardu Investors in People (IiP), który jest narzędziem zewnętrznego potwierdzania inwestowania organizacji w kapitał ludzki. Jest to program zarządzania ludźmi w organizacji. Może być także wykorzystany do oceny stopnia dojrzałości (*maturity*) systemu zarządzania jakością i oceny stopnia implementacji strategii TQM przez personel danej organizacji [Lisiecka 2009, 106-111].
- Właściwe ocenianie pracowników. Służy ono zarówno przedsiębiorstwu (poprawa jakości), jak i pracownikom (wzrost zadowolenia z wykonywanej pracy, możliwość otrzymania informacji zwrotnej itd.). W systemie ocen pracowniczych ważne jest uwzględnienie wśród kryteriów efektywnościowych – jakościowych efektów pracy, wśród behawioralnych – np. działań i postaw projakościowych, zaangażowania, przestrzegania ustalonych procedur i standardów, współpracy i gotowości niesienia pomocy, kreatywności, dbałości o klientów, wykazywania inicjatywy itp.
- Wykorzystanie rozmowy oceniającej do ustalenia przyczyn problemów, stworzenia atmosfery zaufania, podzielenia się uwagami, informacjami, uczenia się na błędach.

Wracając do tak istotnej dla procesu doskonalenia jakości kwestii wniosków usprawniających jakość, należy się zastanowić, jak skłonić pracowników do ich zgłaszania.

Warto w tym momencie przytoczyć niektóre wyniki badań z projektu OED [Dahlgaard, Kristensen, Kanji 2001, s. 53]. Jednym z celów projektu było rozpoznanie metod stosowanych w przedsiębiorstwach z różnych krajów w celu motywowania ludzi, by wysuwali wnioski dotyczące poprawy jakości. Zadano respondentom w badanych firmach następujące pytanie: Jak osiągniecie to, że wasi pracownicy uczestniczą aktywnie w wypracowywaniu wniosków? Otrzymano sześć głównych grup odpowiedzi. Pracownicy motywowani są przez: nagrody pieniężne, normy ilościowe na liczbę wniosków, wyróżnienia, współzawodnictwo, szkolenia i ćwiczenia, system premii.

Zachodzą znaczne różnice między firmami ze Wschodu oraz z Zachodu. Najistotniejsze różnice zauważa się w grupie „normy ilościowe” oraz w grupie „wyróżnienia”. Stosowanie norm ilościowych na liczbę wniosków przypadających na jednego zatrudnionego praktycznie nie występuje na Zachodzie. W tych krajach również rzadko stosuje się wyróżnienia. Z kolei wszystkie badane firmy japońskie podały, że stosują wyróżnienia jako czynnik motywujący pracowników do aktywnego uczestnictwa w procesie wysuwania wniosków. Z badań wynika również, że im bardziej kraj jest rozwinięty i im szerzej stosuje metody i zasady zarządzania jakością, tym mniejsze znaczenie jako czynnik motywujący ma system premii [Dahlgaard, Kristensen, Kanji 2001, s. 53-54].

Powszechnie wiadomo, że w krajach europejskich silniej oddziałują na pracowników czynniki związane z wynagrodzeniem, w przedsiębiorstwach japońskich zaś połączone z wyróżnieniami pozafinansowymi, np. partycypacją w procesach, udziałem w szkoleniach, uznaniem położonych. W ostatnich latach organizacje z obu obszarów kulturowych zbliżają się do siebie coraz bardziej, m.in. w wyniku postępującej globalizacji, co przejawia się również w zacieraniu drastycznych różnic kulturowych, niemniej jednak są one nadal zauważalne [Hamrol 2008, s. 106].

Niejednokrotnie, aby skutecznie wdrożyć i utrwalić koncepcję zarządzania jakością, potrzebna jest również zmiana istniejącej kultury organizacyjnej. Kultura projakościowa to kultura oparta na takich wartościach, jak: partnerstwo, zaufanie, współpraca, otwartość, samodzielność, kreatywność.

Z doświadczeń Toyoty wynika, że tworzenie kultury organizacyjnej zorientowanej na jakość wymaga czasu, wysiłku i umiejętności łączenia różnorodności [Szczepańska 2010, s. 67].

Przedsiębiorstwa japońskie na pierwszym miejscu stawiają człowieka – przed techniką, przed wynikami, a czasem nawet przed zyskami. Wychodzi się bowiem z założenia, że żadne przedsiębiorstwo nie może być lepsze niż pracownicy w nim pracujący. Organizacja to ludzie wyposażeni w narzędzia, a nie odwrotnie. Całkiem inne są także relacje między pracownikami a kierownikiem. W Japonii to pracownik jest odpowiedzialny za współpracę z kierownikiem i dzięki temu otrzymuje większą

samodzielność oraz zadania wykorzystujące w pełni jego umiejętności. Wie także, że jego pomysły będą zawsze brane pod uwagę. Zupełnie inaczej relacje te układają się w przedsiębiorstwach w USA czy Europie. W nich zadania wychodzą od kierownika, a pracownik ma je wykonywać przy niewielkiej swojej inicjatywie [Szarafin 1997, s. 2-8].

Zmiana w podejściu do pracy pracowników w przedsiębiorstwach zorientowanych jakościowo powinna ewoluować w kierunku kształtowania następujących wartości i postaw: aktywności, zaangażowania, kreatywności, innowacyjności, odpowiedzialności, dostrzegania i rozwiązywania problemów, staranności, troski o jakość, doskonalenia, chęci uczenia się itd.

#### 4. Zakończenie

Celem strategicznym przedsiębiorstw zorientowanych jakościowo powinno być osiągnięcie stanu ciągłego doskonalenia. Działania doskonalące powinny w dużej mierze wynikać z propozycji zgłaszanych przez pracowników.

Osiągnięcie takiego stanu wymaga jednak od pracowników rozwijania indywidualnej wiedzy, wykorzystywania ich doświadczenia w rozwiązywaniu problemów i umiejętności pracy zespołowej. Z kolei od kierownictwa wymaga udzielania takich uprawnień, by podwładni mogli z określoną swobodą nadzorować i realizować wykonywane przez siebie zadania oraz je doskonalić [Urbaniak 2004, s. 181].

Zarządzanie przez jakość wymaga od organizacji stałego kształcenia i doskonalenia kadr na wszystkich szczeblach. Należy mieć świadomość, że inwestowanie w kapitał ludzki jest najbardziej efektywne. Sukces przedsiębiorstwa zależy bowiem od myśli twórczej pracowników, technologii i oprogramowania, a dopiero w dalszej kolejności od maszyn i urządzeń [Skrzypek 2002, s. 296].

Przedsiębiorstwa zorientowane na jakość powinny zatem dokonać zmiany w podejściu do zarządzania zasobami ludzkimi, uwzględniając wzrost roli i znaczenia zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwach, orientację na procesy doskonalenia i rozwój zasobów ludzkich, rozwój przedsiębiorczości i innowacyjności.

#### Literatura

- Ćwiklicki M., Obora H., *Metody TQM w zarządzaniu firmą*, Poltext, Warszawa 2009.
- Dahlgaard J., Kristensen K., Kanji G., *Podstawy zarządzania jakością*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001.
- Hamrol A., *Zarządzanie jakością z przykładami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2008.
- Karaszewski R., *Istota przywództwa filaru totalnego zarządzania jakością*, „Problemy Jakości” 2009, nr 1.

- Kijewska A., Przybyła H., *Partycypacja w zarządzaniu jako czynnik motywacji na rzecz kreatywności i innowacyjności*, [w:] *Pracownicy – kreatorzy zmian w przedsiębiorstwie*, red. A. Kijewska, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2009.
- Konarzewska-Gubała E., *Wstęp do problematyki zarządzania jakością*, [w:] *Zarządzanie przez jakość*, red. E. Konarzewska-Gubała, Wydawnictwo AE, Wrocław 2003.
- Lisiecka K., *Systemy zarządzania jakością produktów*, Wydawnictwo AE, Katowice 2009.
- Rahim M.A., *Common barriers to implementation and development of a TQM program*, Web page: <http://www.allbusiness.com/management/benchmarking-quality-improvement/436368-1.html> [dostęp 15.09.2011].
- Robbins S.P., *Zachowania w organizacji*, PWE, Warszawa 2004.
- Skrzypek E., *Jakość i efektywność*, Wydawnictwo UMCS, Lublin 2002.
- Szarafin M., *Tradycja a współczesność – przesłanki japońskiego cudu gospodarczego*, „Problemy Jakości” 1997, nr 10.
- Szczepańska K., *TQM w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, Poltext, Warszawa 2010.
- Urbaniak M., *Zarządzanie jakością*, Difin, Warszawa 2004.

## DEVELOPING AN ENVIRONMENT CONDUCTIVE TO CREATIVITY OF EMPLOYEES IN QUALITY-ORIENTED ENTERPRISES

**Summary:** The paper presents the idea of improving the quality and the associated need for the creativity of employees in quality-oriented enterprises and identifies actions to shape the environment conducive to creativity in such enterprises.

**Keywords:** quality, improvement, creativity, innovation, TQM.