

Marek Jarzębiński

Uniwersytet Jagielloński

DETERMINANTY SATYSFAKCJI PRACOWNIKÓW W MODELU DOSKONAŁOŚCI EFQM

1. Wstęp

Celem artykułu jest udowodnienie występowania oraz wykazanie istotności związków przyczynowych pomiędzy elementami systemu zarządzania jakością a satysfakcją pracowników. W literaturze naukowej poświęconej problematyce zarządzania przez jakość podkreśla się wagę spełnienia wymagań i oczekiwań pracowników. Usatysfakcjonowani pracownicy stanowią bowiem m.in. o możliwości wdrożenia, utrzymania i doskonalenia sformalizowanych systemów jakości lub realizacji koncepcji TQM. Ich postawy i zachowania, jako w pewnym stopniu część tego systemu, podlegają silnym oddziaływaniom i zmianom będących ich następstwem.

Tekst stanowi próbę wskazania głównych obszarów funkcjonowania systemu jakości warunkujących satysfakcję pracowników i skuteczniających zdolność organizacji do osiągania zakładanych przez nią celów projakościowych.

Głównym celem badań jest uchwycenie i zweryfikowanie sformułowanych w artykule kilku szczegółowych hipotez badawczych. Wskazują one na występowanie relacji przyczynowych między elementami systemu zarządzania jakością. Często jednak wyróżnione relacje mają charakter bardziej złożony. Ich siłę warunkuje bowiem występowanie zmiennych latentnych.

2. Model doskonałości – powstanie oraz założenia koncepcyjne

Europejska Fundacja na rzecz Zarządzania przez Jakość (EFQM) jest organizacją *non profit* utworzoną w roku 1988 przez 14 dużych europejskich przedsiębiorstw [6]. Jej misją jest zakorzenienie w sposób trwały doskonałości działania wśród europejskich podmiotów, a wizją tej organizacji to wyznaczenie międzynarodowych standardów (kryteriów) doskonałości w obszarze zarządzania organizacją [6].

Model doskonałości opracowany przez EFQM stanowi narzędzie realizacji ambitnego planu tej europejskiej fundacji zakładającego implementację koncepcji kompleksowego zarządzania przez jakość (TQM) w wybranych organizacjach w celu

osiągnięcia przez nie najwyższego poziomu dojrzałości w obszarze zarządzania określanego mianem *Excellence Business* [1]. Model doskonałości opisuje uproszczony obraz rzeczywistości porównywany z pewną teoretyczną strukturą, która m.in. pozwala rozpoznać i ocenić stopień dojrzałości wdrożonego w organizacji systemu zarządzania. Opiera się on na dziewięciu filarach (modułach) stanowiących również o możliwości spełnienia wymagań i oczekiwań pracowników. Relacje o charakterze przyczynowym są integralną częścią opisywanej struktury systemu jakości.

3. Związki przyczynowe w modelu doskonałości a satysfakcja pracowników

Model doskonałości EFQM opiera się na dziewięciu filarach, z których pięć opisuje potencjał, a cztery (w tym i satysfakcja pracowników) – wyniki z działalności prowadzonej przez daną organizację. Zainteresowanie naukowe prowadzi do próby uchwycenia zależności między wyróżnionymi kategoriami, oczywiście nie tylko w odniesieniu do relacji między potencjałem organizacji a jej wynikami [4, s. 578-593]. Obraz funkcjonowania systemu byłby niepełny bez możliwości uchwycenia relacji między wyróżnionymi kategoriami w ramach potencjału organizacji. Zakłada się, że stanowią one o możliwości spełnienia wymagań i oczekiwań zatrudnionych pracowników. W pierwszym ujęciu ich analiza wymaga przedstawienia logicznego wywodu popartego literaturą badawczą. W drugim konieczna jest empiryczna weryfikacja istotności oddziaływania wyróżnionych elementów systemu zarządzania ze szczególnym uchwyceniem oddziaływania zmiennych latentnych na satysfakcję klienta.

3.1. Identyfikacja związków przyczynowych w modelu doskonałości

W literaturze naukowej podkreśla się wagę i znaczenie jednego z głównych filarów modelu doskonałości, tzn. przywództwa i zaangażowania naczelnego kierownictwa. To kryterium w systemie jakości bezpośrednio warunkuje jakość zarządzania organizacją w takich obszarach, jak zarządzanie ludźmi, polityka i strategia oraz partnerstwo i zasoby, a pośrednio – zarządzanie procesami. Powyższe uwarunkowania systemowe dostrzegli m.in. Eskildsen oraz Dahlgard w pracy *A causal model for employee satisfaction* [2, s. 1081-1094]. Potwierdzili oni istotność oddziaływania wyróżnionych w modelu doskonałości relacji przyczynowych między polityką i strategią a zarządzaniem ludźmi i zasobami. Podobne pozytywne wyniki z badań, potwierdzające występowanie tego typu zależności między polityką i strategią a zarządzaniem ludźmi i zasobami, wykazali Wilson i Collier [5, s. 361-390].

Z punktu widzenia skuteczności funkcjonowania systemu jakości istotny wydaje się związek między zarządzaniem zasobami ludzkimi a procesami. W literaturze nau-

kowej mamy dowody potwierdzające istnienie tego rodzaju związku przyczynowego [3, s. 617-652; 5, s. 361-390]. Podobnie przedstawia się sytuacja w odniesieniu do pozytywnego oddziaływania dostępnych zasobów materialnych i finansowych na zarządzanie procesami [2, s. 1081-1094; 3, s. 617-652; 5, s. 361-390]. W odniesieniu do ostatniej hipotezy badawczej należy się powołać na wyniki badań Flynna i Saladina [3, s. 617-652]. Zweryfikowali oni wpływ oddziaływania zarządzania kluczowymi procesami na całościowe wyniki organizacji, w tym również i zadowolenie pracowników. Uczynili to jednak na przykładzie modelu M. Baldrige'a.

3.2. Założenia koncepcyjne przyczynowego modelu satysfakcji pracowników oraz hipotez badawczych

Przyczynowy model satysfakcji pracowników (rys. 1) stanowi próbę adaptacji modelu doskonałości. Podstawowe kategorie (moduły) zostały zachowane przy tworzeniu jego nowej struktury, zwłaszcza w odniesieniu do charakterystyk opisujących potencjał organizacji. Po stronie wyników działalności zachowana została jedynie kategoria pn. satysfakcja pracowników. Należy nadmienić, że koncepcja teoretyczna modelu została w dużym stopniu dostosowana do struktury modelu doskonałości z 2008 r. Przyjęte podejście jest skutkiem analizy logicznej związków przyczynowych poszczególnych kryteriów tej nagrody opartej na podstawowych definicjach kategorii modelu doskonałości zamieszczonych na stronie internetowej EFQM.

Naczelne kierownictwo (moduł 1. Przywództwo) daje wyraz swej przywódczej roli w organizacji przez np. wzięcie odpowiedzialności za kreację wartości dodanej, równoważenie oczekiwań i wymagań klientów zewnętrznych i pracowników, wyznaczenie kierunków rozwoju organizacji oraz ustalenie celów krótko- i długookresowych jej funkcjonowania (wzrost satysfakcji pracownika), uznając za konieczną m.in. poprawę jakości pracy.

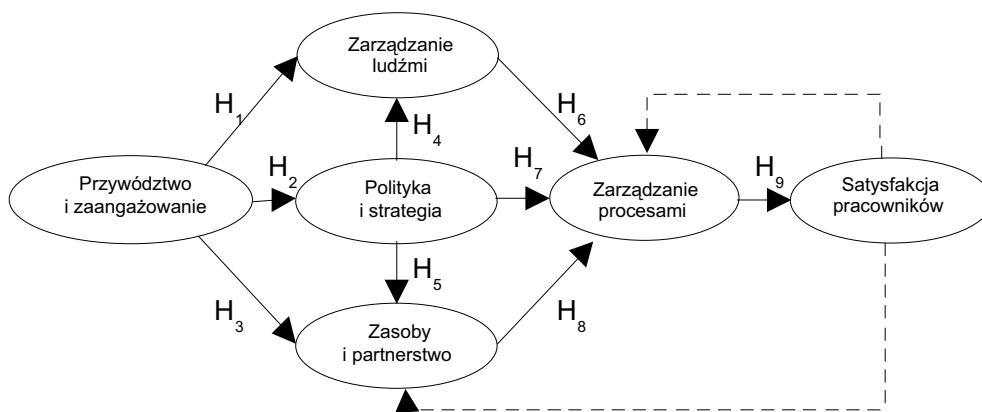
Zdolność wypełnienia roli przywódcy zapewnia skuteczny sposób komunikacji misji, wizji oraz wartości organizacji wszystkim zatrudnionym pracownikom oraz dba o sprawny przepływ informacji w tych zasadniczych kwestiach za pomocą dostępnych zasobów (moduł 4. Partnerstwo i zasoby).

Naczelne kierownictwo inicjuje przyjęcie nowych metod i narzędzi zarządzania organizacją. Filozofia pracy przyjmowana w sytuacjach, gdy przywódca stosuje typowe formy odgórnego kierowania lub partnerski system pracy, wymaga zmiany zachowania pracowników. Doskonając system jakości, przywódca kieruje się spójną koncepcją zarządzania personelem średniego szczebla oraz pracownikami (moduł 2. Zasoby ludzkie). Tym samym, realizując projakościową strategię rozwoju organizacji, daje wyraz skuteczności polityki jakości (moduł 3. Polityka i strategia) w obszarze zasobów ludzkich. Przedstawione podejście sugeruje wpływ przywództwa na politykę i strategię oraz zasoby ludzkie.

Przyjęty przez naczelne kierownictwo zbiór wspólnie uznanych wartości w organizacji służy „do pełnego wyzwolenia potencjału kadry pracowniczej i ich inicjatyw” (moduł 2. Zasoby ludzkie). Sukces organizacji zależy bowiem od: wiedzy, umiejętności, kreatywności i motywacji jej pracowników, dlatego zapewniony rozwój ich kompetencji rzutuje na jakość pracy w odniesieniu zarówno do kluczowych procesów, jak i ich rezultatów. Zaangażowanie naczelnego kierownictwa danej organizacji w proces wdrażania i doskonalenia systemu zarządzania jakością obejmuje również działania, które wspierają wysiłki poszczególnych osób i grup pracowniczych (członków kół jakości) starających się wyjść naprzeciw oczekiwaniom i wymaganiom pracowników (moduł 5. Procesy).

Pracownik „czuje się odpowiedzialny za rezultaty pracy”. Oczekuje współuczestniczenia w procesie „twórczych przeobrażeń” (wartości dodanej), wzajemnego zaufania w relacjach przełożony-pracownik oraz upewnocnienia (przekazywania uprawnień) przy podejmowaniu decyzji na płaszczyźnie operacyjnej, czyli związanej bezpośrednio ze spełnieniem wymagań i oczekiwań klienta. Ten element systemu zarządzania organizacją pokrywa się z kryterium „procesy”, warunkując tym samym satysfakcję pracownika.

Z punktu widzenia przyjętych założeń istotne jest, aby kadra zarządzająca za pomocą dostępnych środków działała na rzecz znoszenia wszelkich utrudnień, które napotykają poszczególne osoby na drodze zarówno swojego profesjonalnego rozwoju (moduł 2. Zasoby ludzkie), jak i współdecydowania o polityce i strategii rozwoju organizacji (kategoria „strategia i polityka”).



Rys. 1. Strukturalny model satysfakcji pracowników

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [6] oraz [2].

Znajomość rezultatów wykonywanej pracy przez pracownika jest połączona z elementem „sprzężenia zwrotnego” w modelu doskonałości. Zakres oddziaływania dotyczy więc zarówno kryterium „procesy”, jak i modułu 4.3. Zasoby informacyjne

(komunikacja). Organizacja postrzega wyniki oceny jakości pracy jako wyznacznik dla tych działań, które ukierunkowane są na podnoszenie poziomu satysfakcji pracownika przez spełnienie jego wymagań i oczekiwań.

4. Empiryczna weryfikacja przyczynowego modelu satysfakcji pracownika

4.1. Metodologia

Populację badawczą reprezentuje 29 przedsiębiorstw produkcyjnych i usługowych zgłoszonych do udziału w VII i VIII edycji Polskiej Nagrody Jakości ($N = 58$). Wyniki badań eksperckich (oceny poszczególnych kryteriów) przeprowadzonych zgodnie z wymaganiami zapisanymi dla poszczególnych kryteriów tej nagrody (jako wypadkowa ważona suma wyników oceny poszczególnych podkryteriów) posłużyły do weryfikacji empirycznej strukturalnego modelu przyczynowego satysfakcji pracowników. Weryfikacji dokonano za pomocą metod statystycznych z wykorzystaniem programu Statistica (wersji 8). Studium badawcze zakłada poziom ufności wynoszący 95% oraz poziom istotności $p < 0,05$. Zmienne (kryteria) zastosowane w modelu zostały poddane standaryzacji, a ich rozkłady zbliżone są do normalnego.

4.2. Analiza danych

Weryfikacja przyczynowego modelu satysfakcji pracowników zmierza w kierunku budowy modelu analitycznego oraz poszukiwania metody badawczej dającej możliwość jak najlepszego potwierdzenia lub odrzucenia postawionych hipotez badawczych. Potencjalnych związków przyczynowych w tym modelu nie powinno się traktować jak efektu występowania relacji bezpośrednich między wyróżnionymi kategoriami opisującymi wybrane elementy systemu zarządzania organizacją (tab. 1). Związki przyczynowe podlegają oddziaływaniu czynników pośrednio stanowiących o sile i zależności zmiennej zależnej. Przyjmuje się, że najlepszym narzędziem analitycznym służącym do weryfikacji empirycznej zaprezentowanego modelu oraz równań strukturalnych będzie częściowa metoda najmniejszych kwadratów (*Partial Least Square* – PLS).

Jak wiadomo, do modelowania związków przyczynowych używa się zwykle regresji liniowej i metody najmniejszych kwadratów (MNK, *Ordinary Least Squares* – OLS). Prezentuje jednak ona wiele ograniczeń. Po pierwsze, pozwala modelować na raz tylko jedno równanie, objaśniające dokładnie jedno zjawisko. Tymczasem zjawiska z zakresu badań jakościowych są znacznie bardziej złożone. Po drugie, metoda najmniejszych kwadratów daje bardzo niestabilne i niewiarygodne wyniki w warunkach silnej korelacji zmiennych objaśniających.

Tabela 1. Współczynniki korelacji istotne z $p < 0,05$ ($N = 58$)

Wyszczególnienie	Przywództwo i zaangażowanie	Polityka i strategia	Zarządzanie ludźmi	Zasoby i partnerstwo	Zarządzanie procesami	Satysfakcja pracowników
Przywództwo i zaangażowanie	1,000					
Polityka i strategia	0,700	1,000				
Zarządzanie ludźmi	0,800	0,790	1,000			
Zasoby i partnerstwo	0,690	0,770	0,780	1,000		
Zarządzanie procesami	0,640	0,680	0,660	0,760	1,000	
Satysfakcja pracowników	0,720	0,786	0,698	0,679	0,629	1,000

Źródło: opracowanie własne.

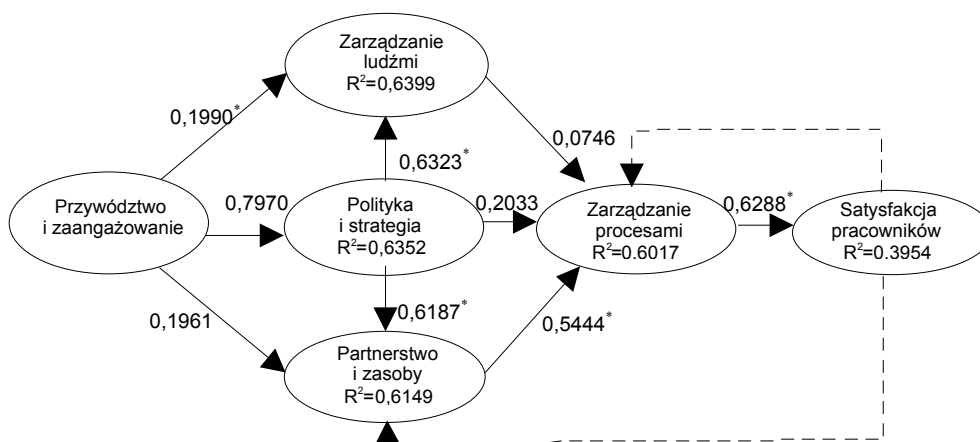
Równania strukturalne i metoda częściowych najmniejszych kwadratów (*Partial Least Squares* – PLS) zostały opracowane właśnie po to, aby ominąć te ograniczenia. Elastyczność metody częściowych najmniejszych kwadratów umożliwia wykorzystywanie jej w sytuacjach, kiedy stosowanie tradycyjnych metod wielowymiarowych jest znacznie ograniczone. W modelowaniu równań strukturalnych dla tego modelu zakłada się, że badane zjawiska nie są bezpośrednio mierzalne, mają charakter latentny. Zmierzyć można jedynie ich odbicie na pewne aspekty rzeczywistości.

4.3. Model strukturalny

Rysunek 2 ukazuje wartości współczynników regresji (R^2) oraz współczynników ścieżkowych ρ (strukturalnych) opisujących wyróżnione w tym modelu związki przyczynowe. Oszacowana wartość poziomu statystyki t pozwala uchwycić te elementy modelu, które istotnie statystycznie opisują i oceniają uchwycone relacje.

Weryfikacja tylko pięciu z dziewięciu sformułowanych hipotez badawczych znalazła potwierdzenie o istnieniu pozytywnych związków o charakterze przyczynowym w tym modelu (tab. 2). W odniesieniu do trzech pierwszych hipotez tylko jedna, tj. H1, została potwierdzona statystycznie. Można stwierdzić tym samym, że przywództwo i zaangażowanie naczelnego kierownictwa w sposób bezpośredni (i istotny statystycznie) wpływa na zarządzanie ludźmi.

Weryfikacja empiryczna modelu pozwala również zaobserwować i potwierdzić – w odniesieniu tym razem do H4 – występowanie oddziaływania na zarządzanie



Rys. 2. Wyniki modelu strukturalnego

Źródło: opracowanie własne.

ludźmi przyjętej polityki jakości i realizowanej przez te organizacje strategii jej implementacji. W tym przypadku rola oddziaływania kategorii polityki i strategii bezpośrednio jest nie do przecenienia, zwłaszcza w kontekście możliwości kształtowania partnerskich relacji z dostawcami i wykorzystania dostępnych rzadkich zasobów w organizacji (H5) dla osiągnięcia celów pro jakościowych.

Tabela 2. Wyniki modelu strukturalnego

Hipotezy badawcze	Sugerowany efekt	Współczynnik ścieżkowy	t-value	Wsparcie
H1: Przywództwo → Zarządzanie ludźmi	+	0,2	1,49	nie
H2: Przywództwo → Strategia i polityka	+	0,7970*	9,88	tak
H3: Przywództwo → Partnerstwo i zasoby	+	0,2	1,42	nie
H4: Polityka i strategia → Zarządzanie ludźmi	+	0,6323*	4,72	tak
H5: Polityka i strategia → Partnerstwo i zasoby	+	0,6187*	4,46	tak
H6: Ludzie → Zarządzanie procesami	+	0,07	0,48	nie
H7: Polityka i strategia → Zarządzanie procesami	+	0,2	1,32	nie
H8: Partnerstwo i zasoby → Zarządzanie procesami	+	0,5444*	3,64	tak
H9: Zarządzanie procesami → Satysfakcja pracowników	+	0,6288*	6,0519	tak

* $p < 0,001$ (poziom istotności).

Źródło: opracowanie własne.

Tylko w odniesieniu do tej ostatniej hipotezy badawczej H8 dostrzega się istotność oddziaływania wyróżnionych zmiennych niezależnych na zarządzanie procesami. Na koniec potwierdzona została istotność związku opisanego hipotezą H9.

Weryfikacja tej hipotezy wskazuje na przyczynowy charakter oddziaływania zarządzania kluczowymi procesami na satysfakcję pracowników.

4.4. Wyniki analizy

Konieczność uwzględnienia w przyczynowym modelu satysfakcji pracowników trudno mierzalnych zmiennych latentnych mających pośredni wpływ na badane relacje pomiędzy zmiennymi endogenicznym może stanowić o zmianie wielkości parametrów strukturalnych opisujących ten model (tab. 4). W dwóch sytuacjach stwierdza się występowanie tego typu przypadków. W pierwszym oddziaływanie polityki i strategii na zarządzanie ludźmi pośrednio obciążone jest wpływem przywództwa i zaangażowania kadry zarządzającej.

Tabela 3. Parametry struktury stochastycznej

Hipotezy badawcze	Efekt bezpośredni	Efekt pośredni	Łączny efekt
Zarządzanie ludźmi ($R^2 = 0,6399$)			
H1: Przywództwo i zaangażowanie	0,2	00,5	0,70
H4: Polityka i strategia	0,63	—	0,63
Strategia i polityka ($R^2 = 0,6352$)			
H2: Przywództwo i zaangażowanie	0,80	—	0,80
Partnerstwo i zasoby ($R^2 = 0,6149$)			
H3: Przywództwo i zaangażowanie	0,20	0,49	0,69
H5: Polityka i strategia	0,62	—	0,62
Zarządzanie procesami ($R^2 = 0,6017$)			
H6: Zarządzanie ludźmi	0,07	—	0,07
H7: Polityka i strategia	0,20	—	0,20
H8: Partnerstwo i zasoby	0,54	—	0,54
Satysfakcja pracowników ($R^2 = 0,3954$)			
H9: Zarządzanie procesami	0,63	—	0,63

Źródło: opracowanie własne.

W drugim przypadku, choć polityka i strategia bezpośrednio wpływają na partnerstwo i zasoby, nie można wykluczyć oddziaływania pośredniego ze strony naczelnego kierownictwa. Obok polityki i strategii wzmocniona tym samym zostaje

zdolność oddziaływania głównego elementu systemu zarządzania w tym modelu, czyli przywództwa i zaangażowania naczelnego kierownictwa. Jego rola – z punktu widzenia oczekiwanych rezultatów organizacji (w tym i satysfakcji pracowników) – jest zdecydowanie wyższa od tej, jaka została jej przypisana w sytuacji potencjalnie wykluczającej możliwość występowania zmiennych latentnych.

5. Wnioski

Przyczynowy model satysfakcji pracowników stanowi uproszczony opis rzeczywistości. Poddany weryfikacji tylko w ograniczonym stopniu pozwala potwierdzić sformułowane w pracy hipotezy badawcze (H2, H4, H5, H8, H9). Jego ograniczoność stanowi wyraz złożoności zjawisk, które dotyczą problematyki zarządzania jakością. W prezentowanej koncepcji postrzeganie rzeczywistości przez pryzmat uproszczonych modeli deterministycznych nadal czeka na dogłębne wyjaśnienie. Dlatego analiza przyczynowego modelu polegała głównie na ustaleniu ważności wyróżnionych elementów modelu doskonałości EFQM jako struktury odniesienia dla tych działań, które służą implementacji filozofii TQM, a także ocenie i poprawie jakości.

Systemowe podejście do koncepcji zarządzania jakością w organizacji wskazuje na potrzebę zarówno określenia zdolności organizacji do całościowego oddziaływania na jakość, jak i wskazania tych elementów systemu, które determinują zdolność organizacji do poprawy jakości. W dużym stopniu będą one również dotyczyć siły oddziaływania poszczególnych zmiennych niezależnych „opisujących” potencjał organizacji i ich wpływu na wybrane zmienne określające rezultaty działalności gospodarczej prowadzonej przez te podmioty.

Literatura

- [1] Ehrlich C., *The EFQM-model and work motivation*, „Total Quality Management” 2006, 17(2).
- [2] Eskildsen J.K., Dahlgaard J.J., *A causal model for employee satisfaction*, „Total Quality Management” 2000, 11.
- [3] Flynn B.B., Saladin B., *Further evidence on the validity of the theoretical models underlying the Baldrige criteria*, „Journal of Operations Management” 2001 no 19.
- [4] Jarzębiński J., *Satysfakcja pracownika jako społeczny miernik oceny jakości zarządzania pracą*, [w:] *Zmieniające się przedsiębiorstwo w zmieniającej się politycznie Europie*, t. 5 – *Zarządzanie pracą*, red. T. Wawak, Wydawnictwo Informacji Ekonomicznej Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2002.
- [5] Wilson D.D., Collier D.A., *An empirical investigation of the Malcolm Baldrige National Quality Award causal model*, „Decision Sciences” 2000 31(2).
- [6] www.efqm.org.

DETERMINANTS OF EMPLOYEES' SATISFACTION IN THE EXCELLENCE MODEL EFQM

Summary

The paper is an attempt to indicate main function areas of a quality system in an organization, which determine employee satisfaction. It reveals relevances of causal connections between elements of such management system and employee satisfaction. The subject matter of the study consisted of chosen categories (modules) of the EFQM Excellence Model. Basing on them, the causal model of employee satisfaction has been constructed.

Using statistical methods, the author has verified detailed research hypotheses made in the study. They corroborate the causal relation between elements of management system and employee satisfaction. The author has taken notice that causal relations distinguished in the Excellence Model EFQM between its categories (modules) are of more complex character. The power of connection is determined by existing latent variables. They have been identified in relation to the causal model of employee satisfaction. Their influence range has been also defined.