

**PRACE NAUKOWE**

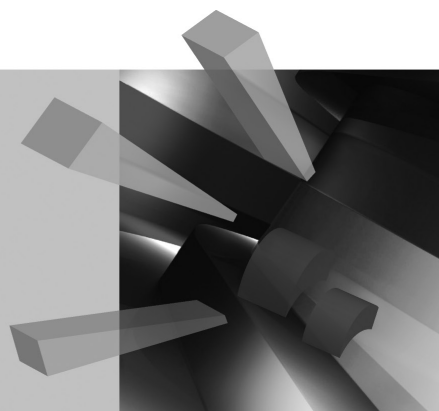
Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

**RESEARCH PAPERS**

of Wrocław University of Economics

**301**

# Pracownik w systemach zarządzania



Redaktorzy naukowi

**Tadeusz Borys**

**Piotr Rogala**



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu  
Wrocław 2013

Redaktor Wydawnictwa: Joanna Świrska-Korlub

Redakcja techniczna i korekta: Barbara Łopusiewicz

Łamanie: Beata Mazur

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna w Internecie na stronach:

[www.ibuk.pl](http://www.ibuk.pl), [www.ebscohost.com](http://www.ebscohost.com),

The Central and Eastern European Online Library [www.ceeol.com](http://www.ceeol.com),

a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon

[http://kangur.uek.krakow.pl/bazy\\_ae/bazekon/nowy/index.php](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](http://www.wydawnictwo.ue.wroc.pl)

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie  
wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu  
Wrocław 2013

**ISSN 1899-3192**

**ISBN 978-83-7695-350-2**

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk: Drukarnia TOTEM

## Spis treści

Wstęp.....	7
------------	---

---

### Część 1. Zarządzanie personelem

---

<b>Tadeusz Borys:</b> Pracownik w systemach zarządzania – aspekty aksjologiczne	11
<b>Ewa Czyż-Gwiazda:</b> Pomiar wyników w świetle analizy literatury – wyniki badań ilościowych .....	24
<b>Mieczysław Morawski:</b> National management style – research evidence. Focus on people in the company.....	37
<b>Janina Stankiewicz, Marta Moczulska:</b> Możliwości kooperacji w przedsiębiorstwach o różnych strukturach organizacyjnych.....	45
<b>Maciej Szafranski:</b> Propozycja wsparcia działań prewencyjnych w przedsiębiorstwach przez wykorzystanie narzędzia wielkopolskiego systemu doradztwa edukacyjno-zawodowego.....	55

---

### Część 2. Zarządzanie jakością

---

<b>Tomasz Brzozowski:</b> Podejście procesowe, analiza ryzyka i rola pracowników w systemie zarządzania jakością na przykładzie przedsiębiorstwa usługowego .....	71
<b>Tomasz Greber:</b> Postawy pracowników a skuteczność systemów zarządzania jakością .....	83
<b>Tomasz Papaj:</b> Pełnomocnik do spraw systemu zarządzania jakością a kontrola zarządcza .....	92
<b>Piotr Rogala:</b> Zarządzanie zasobami ludzkimi w normie ISO 9001 .....	102
<b>Maciej Urbaniak:</b> Uwarunkowania związane z doskonaleniem systemów zarządzania jakością .....	112
<b>Arkadiusz Wierzbic:</b> Motywowanie pracowników służby jakości jako inwestycja w sukces przedsiębiorstwa .....	121

---

### Część 3. Zarządzanie ryzykiem i środowiskiem

---

<b>Paweł Skowron:</b> Odpowiedzialność osób kierujących pracownikami w systemie zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy.....	133
<b>Izabela Witczak:</b> Zarządzanie ryzykiem w przedsiębiorstwach medycznych	147

---

## Summaries

---

### Part 1. Human resource management

---

<b>Tadeusz Borys:</b> An employee in management systems – axiological aspects	23
<b>Ewa Czyż-Gwiazda:</b> Performance Measurement in the light of literature analysis – results of quantitative research .....	36
<b>Mieczysław Morawski:</b> Narodowy styl zarządzania – przesłanki badań. Skupienie uwagi na ludziach w firmie .....	44
<b>Janina Stankiewicz, Marta Moczulska:</b> Possibilities of coopetition in companies with different organizational structures .....	54
<b>Maciej Szafranski:</b> Proposal to support preventive activities in enterprises through the use of Wielkopolska System of Vocational and Educational Consulting.....	67

---

### Part 2. Quality management

---

<b>Tomasz Brzozowski:</b> Process approach, risk analysis and role of employees in quality management system on the example of service enterprise.....	82
<b>Tomasz Greber:</b> Attitude of employees vs. the effectiveness of quality management systems .....	91
<b>Tomasz Papaj:</b> Quality management system manager vs. managerial control	101
<b>Piotr Rogala:</b> Human resources management in ISO 9001 .....	111
<b>Maciej Urbaniak:</b> Conditions relating to the improvement of quality management systems .....	120
<b>Arkadiusz Wierzbic:</b> Motivating quality management system employees as an investment in the success of a company .....	129

---

### Part 3. Risk management

---

<b>Paweł Skowron:</b> Responsibility of persons managing employees in the health and safety management system .....	146
<b>Izabela Witczak:</b> Risk management in medical enterprises.....	157

**Tomasz Greber**

Politechnika Wroclawska

---

## POSTAWY PRACOWNIKÓW A SKUTECZNOŚĆ SYSTEMÓW ZARZĄDZANIA JAKOŚCIĄ

---

**Streszczenie:** Celem opracowania jest omówienie możliwych postaw pracowników organizacji mających wprowadzone zestandaryzowane systemy zarządzania jakością, a w tym kontekście omówienie przeprowadzonych przez autora badań instytucji finansowej. W artykule wskazano m.in. podstawowe problemy związane z zapewnieniem skuteczności systemu zarządzania jakością.

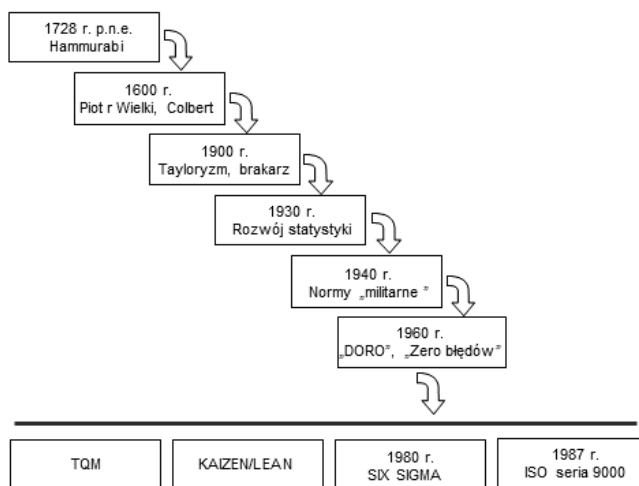
**Słowa kluczowe:** zaangażowanie pracowników, system zarządzania jakością, motywacja.

### 1. Wstęp

Obecnie równolegle funkcjonuje co najmniej kilka popularnych koncepcji związanych z zarządzaniem jakością, które ukształtowały się ostatecznie na przestrzeni ostatnich kilkudziesięciu lat (rys. 1). Warto wśród nich wymienić choćby:

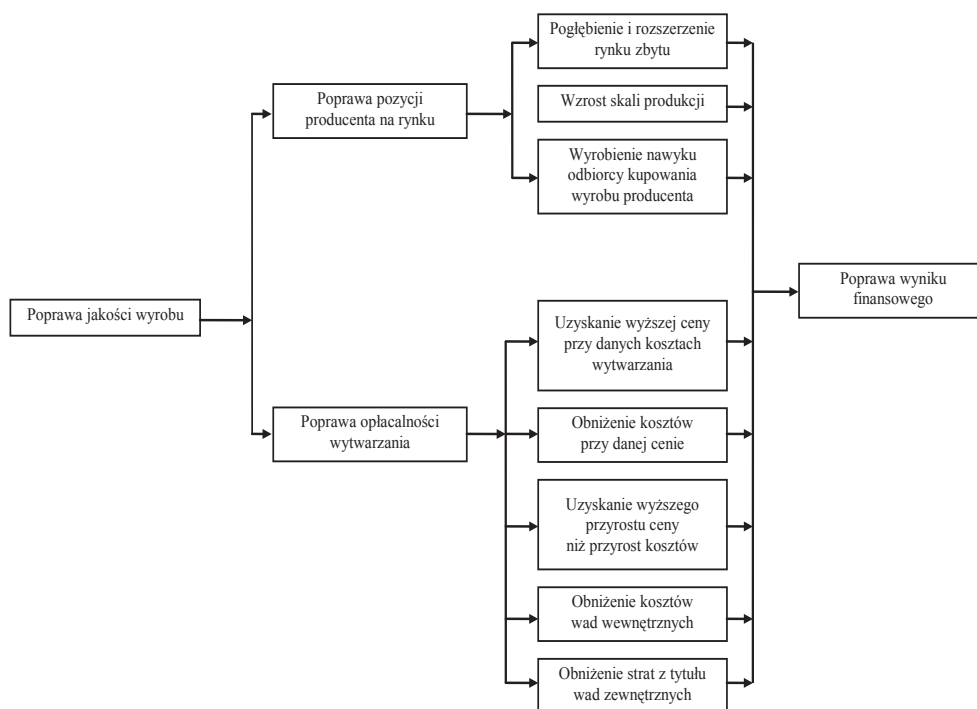
- systemy zarządzania opisane w międzynarodowych normach, a także standardach nie mających statusu norm (m.in. ISO 9001, ISO/TS 16949),
- *Six Sigma* – metodykę skupioną na rozwiązywaniu problemów związanych z zarządzaniem jakością,
- *Kaizen/Lean* – filozofię zarządzania zmierzającego do minimalizacji marnotrawstwa,
- TQM – podejście do zarządzania, podkreślające budowę odpowiednich relacji klient–dostawca, także w układzie klient wewnętrzny–dostawca wewnętrzny.

Wybór konkretnego rozwiązania do zastosowania w danej organizacji uwarunkowany jest przede wszystkim jej pozycją na rynku oraz jej krótko- i długoterminowymi celami. Znaczenie ma bowiem, czy ważniejsze jest wzmocnienie pozycji na rynku np. dzięki certyfikatом (choć można to wzmocnienie przypisywać bardziej emocjonalnym czynnikom powodującym lojalność klientów [Cichosz 2003] niż rzeczywistej zmianie jakości wyrobów firmy), czy bezpośrednia poprawa przebiegu realizowanych procesów. Można wszak mówić o różnych efektach działań projakościowych, zarówno po stronie zwiększenia przychodów, jak i minimalizacji kosztów (rys. 2).



Rys. 1. Rozwój koncepcji zarządzania jakością

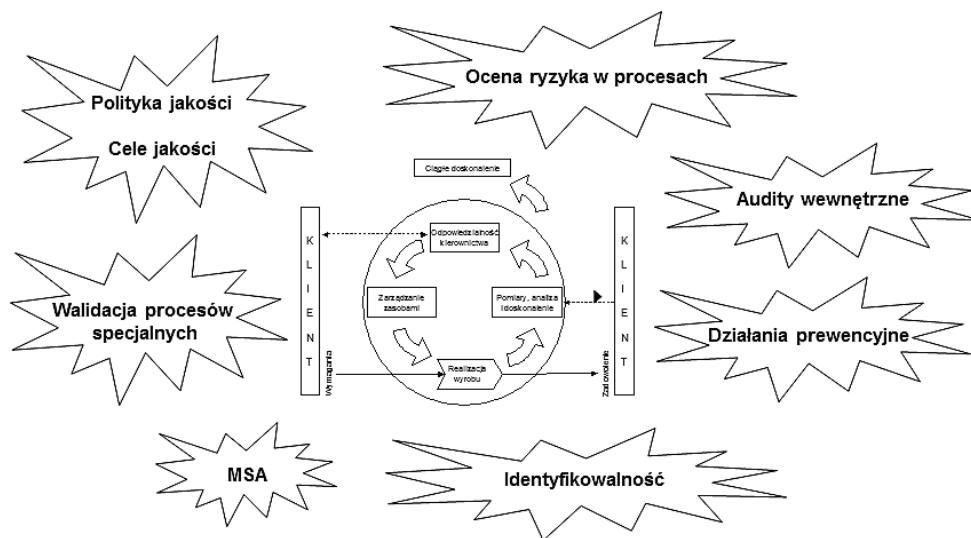
Źródło: opracowanie własne.



Rys. 2. Efekty poprawy jakości

Źródło: [Cholewicka-Goździk 1984].

O ile szczegółowe elementy wymienionych koncepcji na pewno się od siebie różnią, o tyle mają jednocześnie wiele punktów wspólnych. Warto tu wskazać jeden z nich, istotny z uwagi na tematykę niniejszego opracowania – zaangażowanie pracowników w budowanie i rozwój każdej z koncepcji. Jest ono szczególnie podkreślane w koncepcji TQM, ale nie da się skutecznie wdrożyć żadnej z pozostałych, jeżeli nie będzie zapewniony współdziałanie wszystkich pracowników organizacji. Wielką przy tym rolę kierownictwa firmy, które powinno zapewnić nie tylko wsparcie i zasoby na etapie wdrażania, ale przede wszystkim odpowiednio przygotować pracowników do pracy w nowych warunkach. Z obserwacji autora wynika, że w przypadku wdrażania standaryzowanych systemów zarządzania brak dbałości o wiedzę pracowników i ich zaangażowanie staje się podstawową przyczyną niepowodzeń w ich skutecznym funkcjonowaniu. Organizacje wprowadzając zazwyczaj bez większych problemów na etapie ostatecznej weryfikacji przez stronę trzecią uzyskują potrzebne im certyfikaty potwierdzające zgodność systemów z np. ISO 9001, ale trudno uznać, że szybko wdrożone rozwiązania są rzeczywiście skuteczne i będą platformą do rozwiązywania problemów jakościowych organizacji. Rozważając podstawową normę ISO 9001, nie jest trudno zauważyć, że zawiera ona wiele wymagań, które są naturalne dla dobrze zorganizowanych firm, m.in. opisanie uprawnień i odpowiedzialności pracowników, zarządzanie zapisami, przegląd umowy. Jest też jednak w niej wiele innych wymagań, których nie można wprowadzić bez uzyskania odpowiedniego poziomu kompetencji pracowników, gdyż są dla organizacji nowe i zazwyczaj pracownicy nie mieli z nimi wcześniej do czynienia (rys. 3).



Rys. 3. Wybrane elementy ISO 9001 wykraczające poza typowe systemy zarządzania

Źródło: opracowanie własne.

Bez wątplenia można stwierdzić, że zaniedbania w zakresie szkoleń na etapie wdrażania ISO 9001, ale także wszelkich innych koncepcji zarządzania, nieuchronnie przekładają się na rozczarowanie zarządów efektami takiego wdrożenia. Okazuje się bowiem, jak wynika z obserwacji autora, że mimo certyfikowanego systemu zarządzania jakością nie spada liczba braków, mimo wprowadzenia *Kaizen* oszczędności są minimalne, a wysłanie trzech pracowników na szkolenie dla *Six Sigma Green Belt* nie poprawiło przepływu wyrobów i nie przełożyło się znacząco na strukturę kosztów jakości.

## 2. Zasady Deminga a kultura organizacyjna

W.E. Deming, publikując swoje, słynne dzisiaj, 14 zasad, pragnął wskazać odpowiednią, jego zdaniem, drogę tym firmom, które zagubiły się w budowaniu wewnętrznych zasad postępowania, stawiając na wydajność, redukcję kosztów i podobne cele, zapominając m.in. o znaczącej roli pracowników (szczególnie tych podstawowych) w sprawnym działaniu organizacji. Zasady dotyczyły takich tematów, jak m.in. przekazywanie informacji zwrotnej do pracowników o wynikach realizowanych przez nich procesów, usuwanie barier uniemożliwiających odczuwanie dumy z wykonywanej pracy, odrzucenie atmosfery strachu, szczególnie w odniesieniu do problemów jakościowych [Hamrol 2011; Latzko, Saunders 1988]. Są to zagadnienia bez wątpienia nadal aktualne w wielu polskich organizacjach. Potwierdzeniem tego może być m.in. przeprowadzone przez autora badanie oparte na ankiecie przygotowanej na podstawie 14 zasad Deminga. Badanie przeprowadzone zostało w dużej spółce Skarbu Państwa działającej na terenie całego kraju. Było to badanie anonimowe. Wzięło w nim udział 15 członków ścisłego kierownictwa oraz 30 osób reprezentujących personel wykonawczy lub niższy szczebel kierowniczy (nie było możliwe ze względów organizacyjnych zaangażowanie do badania większej grupy członków tej organizacji, badanie powinno się więc traktować jako badanie sondażowe). Ankieta dotyczyła 14 zagadnień odpowiadających kolejnym zasadom Deminga, a uczestnicy badania zostali poproszeni o wskazanie odpowiedzi na skali dyferencjału semantycznego. W tabeli 1 przedstawiono zadane respondentom pytania oraz ich układ na skali.

Na rysunku 4 przedstawiono podsumowanie wyników badania. Odpowiedzi przekodowano w ten sposób, że wybór opcji skrajnie lewej (czyli w kontekście zasad Deminga najgorszej) oznaczał wartość 1, wybór opcji skrajnie prawej (świadczącej o dobrym systemie zarządzania) otrzymywał wartość 5, a wartości pośrednie otrzymały odpowiednio 2, 3 i 4 punkty. Im zatem uzyskana ocena jest wyższa, tym lepsza, zdaniem respondentów, jest sytuacja w organizacji.

Jak widać na rys. 4, o ile na większość pytań respondenci udzielili podobnych odpowiedzi, to cztery ostatnie lepiej (wyżej) ocenione zostały przez najwyższe kierownictwo. Pytania te dotyczyły:

- sposobu rozliczania z pracy (normy ilościowe a indywidualne zadania),
- oceny własnej pracy przez pracowników (brak możliwości oceny a jasne mierniki),

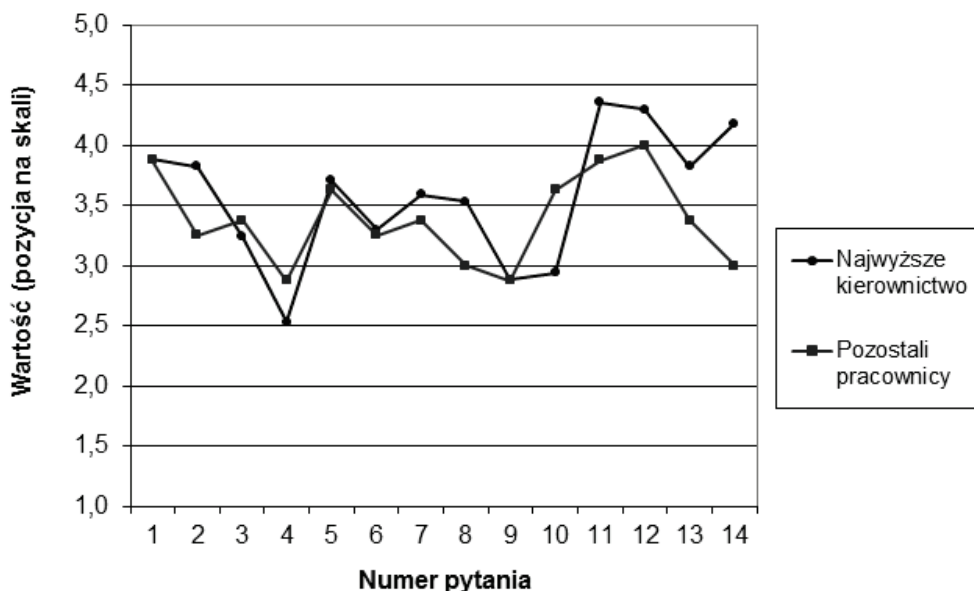


**Tabela 1.** Kluczowa część ankiety badającej atmosferę pro jakościową w organizacji

	Odpowiedź	
Nie ma warunków do doskonalenia swojej pracy i wyrobów firmy	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Są warunki do ciągłego doskonalenia swojej pracy i wyrobów firmy
W firmie przeważa myślenie „po staremu”, klient to petent	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Dominują nowe filozofie postrzegania znaczenia klientów dla firmy
Ocena dostarczanych surowców i materiałów polega na kontroli jakości, często kontroli całej dostawy	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Kontrola jakości jest prowadzona w oparciu o metody statystyczne; dbamy o dobrą jakość samych dostawców
Dostawcy wybierani są głównie w oparciu o kryterium cenowe	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Szacowane są koszty wynikające ze złej jakości tanich surowców; cena nie jest najważniejszym kryterium przy wyborze dostawcy
Ze strony kierownictwa nie ma wsparcia w zakresie działań doskonalących jakość	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Kierownictwo wspiera działania doskonalące jakość
Szkolenia odbywają się rzadko	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Szkolenia odbywają się często i są nimi objęci wszyscy pracownicy firmy
Nadzór nad pracownikami zmierza do rozliczania z pracy	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Sposób nadzoru nad pracą pomaga w osiągnięciu lepszych wyników i nie jest stresujący
Trudno mówi się o problemach z jakością; lepiej ukrywać popełniane błędy	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	O kwestiach złej jakości mówi się przełożonym otwarcie; popełniane błędy są analizowane i próbuje się im przeciwdziałać w przyszłości
Poszczególne wydziały (oddziały) firmy „nie lubią się”	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Wydziały (oddziały) firmy ściśle ze sobą współpracują, świadome wspólnego celu, jakim jest zadowolony klient
Często do promowania dobrej pracy stosowane są puste slogany	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Nie używa się pustych słów; promowanie jakości odbywa się głównie przez dobre przykłady płynące z góry
Normy pracy oparte są głównie na liczbach (praca akordowa)	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Pracownikom stawiane są ogólne zadania, stosowane są formy opisowe, nadzoruje się nie tylko wyniki, ale też samą pracę
Pracownicy nie mają możliwości samooceny, nie ma jasnych kryteriów pozwalających na ocenę, „czy dobrze pracuję”	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Pracownicy mają możliwość oceniania własnej pracy
Dokształcanie dotyczy głównie obowiązkowych szkoleń (np. BHP); nie rozwija się pracowników	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Prowadzone są szkolenia w zakresie najnowszych technologii i idei, dba się o rozwój pracowników
Praca ma głównie charakter indywidualny	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Praca zespołowa jest szeroko stosowana

Źródło: opracowanie własne.

- podnoszenie kwalifikacji (brak szkoleń a stałe podnoszenie kwalifikacji pracowników),
- charakteru pracy (praca indywidualna a wspólne rozwiązywanie problemów w pracy zespołowej).



Rys. 4. Podsumowanie wyników badania

Źródło: opracowanie własne.

Szczególnie w zakresie zasad 11-13 widać nieco życzeniowe postrzeżenie przez zarząd sytuacji w firmie. Ocena pracowników, dotycząca dbałości o ich rozwój i sposób informowania o wynikach pracy, jest niższa.

Powyższe badanie miało, z uwagi na wielkość próbki, bardziej charakter sondażowy, ale potwierdziło, że narzędzie (ankieta) może posłużyć do monitorowania sytuacji w organizacji i oceny postrzeżenia jej przez pracowników z poszczególnych szczebli struktury organizacyjnej.

### 3. Zaangażowanie pracowników w proces wdrażania systemu

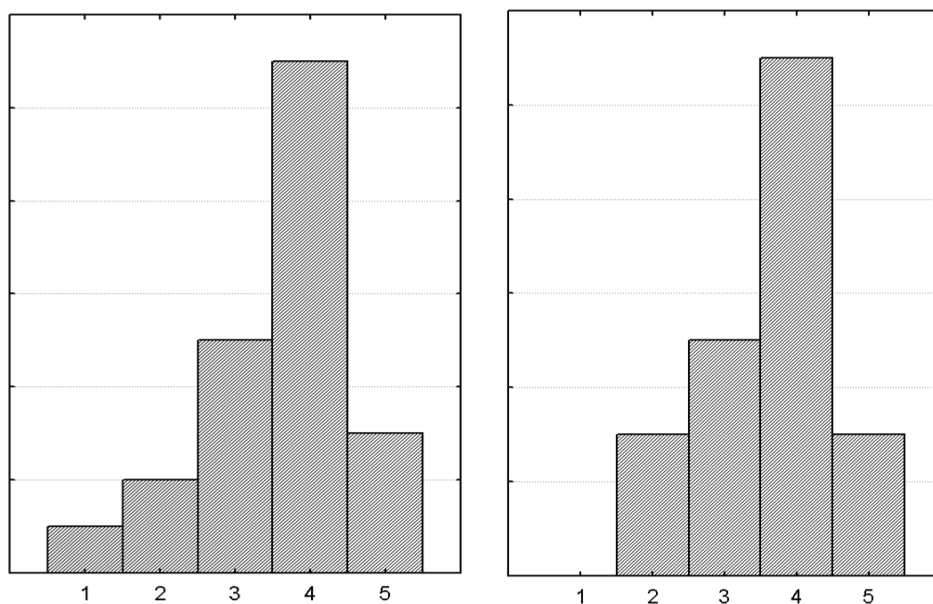
Jednym z czynników wpływających na zmniejszenie oporów pracowników w trakcie wdrażania nowego systemu zarządzania jest ich mocne zaangażowanie w sam proces wdrażania, a przede wszystkim wykazanie, że zmiana będzie dla nich korzystna i pomoże rozwiązać ich bieżące problemy. Niezbędne więc jest na początku zdefiniowanie tych problemów. Wtedy łatwo wykazać, że nowe rozwiązania systemowe (a co za tym idzie – zwykle nowe obowiązki) są uzasadnione i nie wynikają

tylko z chęci spełnienia wymagań „jakiejś” niezrozumiałej, nikomu niepotrzebnej normy.

Świadczą o tym m.in. badania ankietowe przeprowadzone przez autora w trakcie przygotowania projektu zmiany sposobu zarządzania jakością w jednym z największych w Polsce banków detalicznych. Samo wdrożenie poprzedzone było wywiadem kwestionariuszowym, który miał wykazać, jak pracownicy banku postrzegają obecnie obowiązujący system i jakich zmian oczekują. Badaniem objęto 46 pracowników centrum finansowego jednego z oddziałów banku. Zebrano 34 poprawnie wypełnione ankiety, z których udało się wyciągnąć wnioski dotyczące aktualnej sytuacji banku (tu: oddziału) i rzeczywistych potrzeb pracowników.

Na przykład: na pytanie dotyczące zarządzania dokumentami i zapisami pojawiły się następujące odpowiedzi na pytania otwarte:

- „Trzymam dokumenty po starym pracowniku od 2 lat. Nikt nie potrafi mi powiedzieć, czy mam to trzymać nadal”.
- „Trzymamy kserokopie faktur, choć teoretycznie to nie jest wiarygodny dokument w przypadku zaginięcia oryginału. Nie mamy jednak jasnej wykładni, czy ksera należy przechowywać i jak długo”.
- W związku z tym, że jest wiele takich sytuacji, w których mogą zginąć dokumenty wysłane pocztą wewnętrzną, kseruję większość dokumentów na wypa-



Rys. 5. Odpowiedzi na pytania dotyczące jasnych zasad zarządzania dokumentacją

Źródło: opracowanie własne.

dek, gdyby zaginęły. Niestety, nie mam możliwości ich przechowywania, gdyż miejsca w szafach, które mam do dyspozycji, jest za mało”.

- „Odnosnie do magazynowania niepotrzebnych dokumentów: zdarza się, że papierowe dokumenty przekazywane z działu do działu giną. Dlatego trzeba przetrzymywać kserokopie, by udowodnić, że dany dokument się przygotowało i wysłało”.

Problemy z zarządzaniem dokumentacją potwierdziły też odpowiedzi na pytania zamknięte. Pracownicy poproszeni zostali o odpowiedź na 13 pytań, które dotyczyły różnych aspektów zarządzania bankiem. Ich zadaniem było ustosunkowanie się w skali od 1 do 5 do przedstawionych zadań twierdzących (1 oznaczało zupełny brak zgody z podanym zdaniem, 5 oznaczało pełną zgodność). Przykładowe wyniki przedstawiono na rys. 5 (wykres z lewej strony dotyczy stwierdzenia: „Wiem, jak zabezpieczyć dane”, zaś wykres z prawej strony – stwierdzenia: „Mam łatwy dostęp do potrzebnych dokumentów”).

Jak widać na rys. 5, większość ankietowanych ma wątpliwości odnośnie do zasad postępowania z dokumentacją i zestandaryzowanie tego zakresu w ramach wdrożenia systemu zarządzania przyjęte byłoby z zadowoleniem. Można byłoby też bez wątpienia liczyć na zaangażowanie pracowników przy projektowaniu i wprowadzaniu nowych procedur postępowania dla organizacji.

#### 4. Podsumowanie

Budowanie skutecznych systemów zarządzania jakością bez zaangażowania i aprobaty ze strony pracowników nie jest w praktyce możliwe. Narzucone zasady postępowania, które będą przez członków organizacji uznawane za sztuczne, nienaturalne, niepotrzebne, zawsze będą kwestionowane. Niezrozumiane przepisy będą łamane lub omijane, pomiary traktowane jak niepotrzebne będą fałszowane, a działania związane z doskonaleniem będą jedynie pozorne. Wysiłek związany z wprowadzeniem współuczestnictwa dużej grupy członków organizacji w proces wdrożenia systemu na pewno jest znaczny. Wymaga m.in. odpowiednio zaplanowanych szkoleń (o różnych poziomach szczegółowości), a także bez wątpienia spowalnia sam proces wdrożenia. Można jednak liczyć, że ta „inwestycja” się zwróci – jako skuteczny system, którego współautorami będą się czuli sami pracownicy.

#### Literatura

- Cholewicka-Goździk K., *Kompleksowa ocena jakości. Metoda, przykłady*, PWE, Warszawa 1984.  
Cichosz M., *Lojalność klienta wobec firmy*, „Marketing i Rynek” 2003, nr 8.  
Hamrol A., *Zarządzanie jakością z przykładami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2011.  
Latzko W.L., Saunders D.M., *Cztery dni z dr Demingiem. Nowoczesna teoria zarządzania*, Wydawnictwo Naukowo-Techniczne, Warszawa 1998.

---

## **ATTITUDE OF EMPLOYEES VS. THE EFFECTIVENESS OF QUALITY MANAGEMENT SYSTEMS**

**Summary:** The aim of the article is to discuss possible attitude of employees working for organizations which have introduced standardized quality management systems and in this context to discuss the research of financial institution conducted by the author. The paper presents inter alia basic problems connected with ensuring the effectiveness of quality management system.

**Keywords:** employee engagement, quality management system, motivation.