

**Anna Bielawa**

## **PROBLEMATYKA MOTYWACJI I PRZYWÓDZTWA W ASPEKCIE DOSKONALENIA JAKOŚCI**

### **Wstęp**

Efektywne wykorzystanie potencjału społecznego jest możliwe tylko wówczas, gdy pracownik wie, czym ma się zajmować, jak to wykonać, ma odpowiednie narzędzia, by wykonać powierzone mu zadanie, i najtrudniejsze – chce to zrobić. Wyegzekwowanie wykonania określonego zadania można osiągnąć przez zmuszanie, namawianie lub przekonywanie. Najbardziej skutecznym sposobem jest niewątpliwie ostatnia możliwość. Jeżeli pracownik uzna racje przekonującego go za swoje, a cele działania organizacji staną się jego celami, będzie pracował skuteczniej i jednocześnie stanie się przykładem dla innych. W stwierdzeniu tym uwidacznia się istotna rola przywódcy, który odgrywa ważną rolę w procesie doskonalenia jakości. Przywództwo w organizacji nastawionej na jakość jest ukierunkowane na wprowadzenie dynamicznych zmian w przedsiębiorstwie oraz stymulowanie i zachęcanie pracowników do jakościowo lepszej pracy.

Z punktu widzenia organizacji ukierunkowanej na jakość motywowanie siebie (motywowanie wewnętrzne) i kogoś (motywowanie zewnętrzne) ma bardzo duży wpływ na proces implementacji systemu zarządzania jakością i jego doskonalenie. Kluczem do jakości są ludzie, którzy właściwie motywowani są w stanie pokonać wszelkie problemy. Najwyższe kierownictwo powinno wyróżniać i motywować pracowników do dalszej pracy na rzecz jakości, wykorzystując do tego celu bodźce finansowe i niefinansowe. Podstawą jest przyjęcie założenia, że nikt nie jest poza jakością, wszyscy w organizacji stanowią jej część<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> K. Szczepańska, *Kompleksowe zarządzanie jakością TQM*, Alfa-Wero, Warszawa 1998, s. 129.

## 1. Motywacja w procesie doskonalenia jakości w organizacji

Motywacja to stan gotowości człowieka do podjęcia jakiegoś działania<sup>2</sup>. Każdy kierownik, chcąc skutecznie motywować swoich podwładnych do wydajniejszej i lepszej jakościowo pracy, musi indywidualnie podejść do każdego pracownika, poznać jego potrzeby i oczekiwania, stworzyć odpowiednie warunki pracy, a także wybrać taki sposób kierowania, aby działanie pracownika umożliwiło realizację celów organizacji, a także zaspokajało jego potrzeby i oczekiwania<sup>3</sup>.

Zarządzanie jakością w przedsiębiorstwie to przede wszystkim spełnienie wymagań i zaspokojenie potrzeb klienta, zarówno zewnętrznego jak i wewnętrznego, czyli pracownika organizacji. Teorie F. Herzberga i A.H. Maslowa, reprezentujące podejście humanistyczne, są fundamentem rozważań na temat motywacji w organizacji zarządzanej przez jakość. Są one również podstawą koncepcji QWL – jakości życia w pracy, która zakłada zwiększanie udziału pracowników w życiu przedsiębiorstwa, oparte na przekonaniu, że są oni odpowiedzialni, godni zaufania i zdolni do pozytywnych dokonań, jeśli mają niezbędne informacje i przeszkolenie. Celem tej koncepcji jest zwiększenie udziału pracowników w decyzjach, które wywierają wpływ na ich codzienną pracę i jakość ich życia w miejscu pracy. Zwiększanie wysiłków na rzecz podnoszenia jakości życia w pracy jest podyktowane uznaniem (akceptacją) takich podstawowych wartości ludzkich, jak bezpieczeństwo, sprawiedliwość, partnerstwo i rozwój osobowości jednostki. Teoria QWL oznacza więc zaspokajanie poprzez pracę potrzeb pracowników danej organizacji, przy czym organizacja (i styl zarządzania) musi spełniać określone warunki, takie jak otwartość, elastyczność orientacja na kapitał ludzki, sprawnie przebiegający proces komunikowania się i inne<sup>4</sup>.

Motywacja w doskonalącej się organizacji w dużej mierze zależy od organizacji pracy i bodźców oddziałujących na postawy pracowników. Z badań wynika, że na szczególną uwagę zasługują bodźce pozytywne, zarówno materialne i niematerialne, ponieważ uznanie dla pracownika jest bardziej motywujące niż kara. Nie oznacza to jednak konieczności całkowitego zrezygnowania z negatywnych bodźców, gdyż tylko różne rodzaje motywacji ujęte w system motywacji i prze-

<sup>2</sup> *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, red. A.K. Koźmiński, W. Piotrowski, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2000, s. 315.

<sup>3</sup> L.H. Haber, *Management – zarys zarządzania małą firmą*, Wyd. Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1998, s. 145.

<sup>4</sup> K. Szczepańska, *op.cit.*, s. 124.

kształcone w narzędzia kształtowania jakości, mogą być czynnym stymulatorem jakości<sup>5</sup>.

W swojej teorii potrzeb Maslow stwierdził, że pracownicy przez zaspokojenie potrzeb niższego rzędu, takich jak fizjologiczne czy bezpieczeństwa, dążą do zaspokojenia potrzeb wyższego rzędu, w tym przede wszystkim samorealizacji. Dużo prościej jest zaspokoić potrzebę samorealizacji kierownictwa niż szeregowych pracowników. Jednym ze sposobów włączania załogi w proces zarządzania i tym samym umożliwienie im samorealizację jest zaktywizowanie pracowników do pracy w kołach jakości lub zespołach usprawnienia jakości. Zespołowa praca pracowników poprawia komunikację, buduje wzajemne zależności i zaufanie między nimi. Do największych zalet pracy zespołowej można zaliczyć<sup>6</sup>:

- a) możliwość pracy nad szerszym spektrum problemów, przekraczającym zdolności poszczególnych pracowników;
- b) korzystanie z wiedzy wielu różnych doświadczeń i umiejętności;
- c) ułatwienie rozwiązywania problemów charakteryzujących się złożonością oraz szerszym oddziaływaniem, zazwyczaj na wiele struktur organizacji jednocześnie;
- d) pozytywny wpływ na morale i satysfakcje pracowników;
- e) łatwiejsze wprowadzanie zaleceń będących wynikiem prac zespołu w porównaniu z implementacją indywidualnych sugestii.

Praca zespołowa jest głównym elementem sukcesu procesu doskonalenia jakości, ponieważ tworzy podstawy do opracowywania metod stymulujących wzrost zaangażowania zespołów w przebieg procesu usprawniania.

Jednym z wyznaczników doskonalącej się organizacji jest z pewnością liczba i rodzaj oferowanych szkoleń. Szkoleniom powinno podlegać zarówno kierownictwo jak i szeregowi pracownicy. Pogłębianie wiedzy, zdobywanie nowych umiejętności i podwyższanie kwalifikacji powinno przebiegać dwutorowo. Z jednej strony trzeba umożliwić pracownikom rozwój pod kątem zajmowanego przez nich stanowiska, z drugiej zaś należy rozwój ogólny, pozornie niezwiązany z wykonywaną przez nich pracą. Nie wolno zapominać, że pracownicy to ważny element systemu zarządzania jakością i od nich zależy, jak sprawnie będzie ono funkcjonowało jako

<sup>5</sup> M. Prozorowicz, *Ekonomiczne determinanty kształtowania jakości wyrobu w przedsiębiorstwie, Rozprawy i Studia*, t. 381, Wyd. Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2001, s. 146, za M. Czarniecki, *System wynagradzania jako narzędzie sterowania jakością*, w: *Ekonomiczne problemy sterowania jakością*, red. Z. Bosiakowski, PWE, Warszawa 1987, s. 305–307.

<sup>6</sup> R. Karaszewski, *Total Quality Management. Zarządzanie przez jakość. Wybrane zagadnienia*, TONiK, Toruń 1999, s. 108–109.

całość. Pracownik, który ma świadomość, że jego działania mają wpływ na funkcjonowanie organizacji, będzie bardziej zaangażowany w sprawy firmy, utożsamia z nią i zda sobie sprawę z wagi jego współpracy z innymi członkami organizacji.

Bardzo ważną techniką motywowania, wspomagającą proces doskonalenia jakości w przedsiębiorstwie z aktywnym udziałem pracowników, jest system wniosków, czyli skrzynki pomysłów, do których każdy ma dostęp i może wrzucić swój komentarz, sugestię, uwagi dotyczące organizacji i funkcjonowania przedsiębiorstwa.

Za wdrożenie systemu zarządzania jakością odpowiedzialne jest naczelne kierownictwo i to od niego w dużej mierze zależy, jak będzie wyglądał i kształtował się proces doskonalenia procesów w organizacji. Zadaniem kierownictwa jest niewątpliwie motywowanie pracowników, choć nie mniej ważna jest motywacja wewnętrzna naczelnego kierownictwa. Motorem działania kierowników, tym, co pobudza ich do działania i pozwala na ciągłe dążenie do doskonałości, są korzyści z wdrożenia koncepcji przedsiębiorstwa zarządzanego przez jakość. Jednym z najważniejszych motywatorów, dzięki któremu organizacja rozpoczyna proces poprawy jakości, jest znaczna redukcja kosztów jakości. Niespełnienie przez przedsiębiorstwo wymagań jakościowych pociąga za sobą koszty, które mogą wynosić nawet 30% jego obrotów, 1/3 tych kosztów można zredukować w ciągu trzech lat dzięki zaangażowaniu firmy w proces doskonalenia jakości<sup>7</sup>. Kadre kierowniczą do doskonalenia jakości organizacji motywują: usprawnienie zarządzania i obsługi klientów oraz wzrost ich satysfakcji i sprzedaży, a także poprawa zyskowności przedsiębiorstwa. Motywująco działają również wciąż rosnące wymagania rynku. Coraz częściej promowane są przedsiębiorstwa zorientowane na jakość przez przyznawanie im wyróżnień i nagród jakości, na przykład Polskiej Nagrody Jakości (PNJ).

## 2. Przywództwo w organizacji doskonalącej się

Kierownik powinien współdziałać i pomagać swoim pracownikom, stworzyć warunki pracy odpowiadające ich potrzebom i wymaganiom, uczyć, inspirować i egzekwować. Dla pracowników powinien być autorytetem i człowiekiem godnym zaufania. W organizacji doskonalącej jakość bardzo mocno podkreśla się rolę kierownika jako przywódcy. Kierownik-przywódcą zorientowany na pracowników większą wagę przywiązuje do motywowania pracowników niż ich kontroli. Dąży

<sup>7</sup> S. Wawak, *Zarządzanie jakością. Teoria i praktyka*, Helion, Gliwice 2002, s. 45.

do stworzenia przyjaznych, pełnych szacunku i opartych na wzajemnym zaufaniu stosunków z pracownikami, którzy często biorą udział w podejmowaniu decyzji dotyczących ich samych. Przywództwo jest uznawane za źródło postępu i sukcesu przedsiębiorstwa ponieważ<sup>8</sup>:

- a) przywódca jest motorem autentycznej i rzeczywistej motywacji pracowników do postępowania stymulującego konkurencyjność;
- b) przywódca znajduje się pod ciągłą i bardzo wnikliwą obserwacją swoich podwładnych;
- c) zachowanie przywódcy jest przedmiotem oceny i komentarzy pracowników, a zarazem przykładem i wzorem do naśladowania;
- d) przywódca ze swoim autentycznym zaangażowaniem wpływa na faktyczną aktywność i zaangażowanie pozostałych zatrudnionych.

Przywódtwo jest jedną z ośmiu zasad zarządzania jakością, które zostały ujęte w normie ISO 9000. W modelu doskonalenia według European Foundation for Quality Management – EFQM, przywództwo jest jednym z elementów samooceny przedsiębiorstwa, stanowi bowiem 10% oceny. W modelu oceny Polskiej Nagrody Jakości również podkreśla rolę przywództwa, zakładając, że satysfakcja klienta, zatrudnionych pracowników oraz wpływ na otoczenie są osiągnięte przez przywództwo (dyrektora, kierownictwo przedsiębiorstwa). To przywódcy określają i prowadzą politykę i strategię przedsiębiorstwa oraz zarządzają ludźmi, jego zasobami i procesami, co w efekcie umożliwia osiągnięcie sukcesu<sup>9</sup>. Ocena przywództwa w PNJ to 15% całkowitej oceny.

Cechy charakteru oraz wiedza kadr zarządzających i pracowników wykorzystywane we właściwy sposób mogą być tak zwanym kluczowym czynnikiem sukcesu, umożliwiającym organizacji uzyskanie trwałej przewagi konkurencyjnej. Przywództwo zatem ma dzisiaj specjalne znaczenie. Koncepcja TQM, której celem jest postępujące w czasie ciągłe doskonalenie organizacji pod względem jakości, nawiązuje do przywództwa, lecz traktuje je jako część obszaru doskonalenia<sup>10</sup>.

W ostatnich latach coraz popularniejsza jest koncepcja Total Quality Leadership – TQL, co jest tłumaczone jako przywództwo przez jakość totalną albo totalne przywództwo w obszarze jakości. Obejmuje ona pewien styl zarządzania organi-

<sup>8</sup> R. Karaszewski, *Zarządzanie jakością. Koncepcje, metody i narzędzia stosowane przez liderów światowego biznesu*, Dom Organizatora, Toruń 2005, s. 168.

<sup>9</sup> <http://www.pnj.pl/Kryteria3.htm>.

<sup>10</sup> M. Jabłoński, A. Jabłoński, *Orientacja marketingowa jako koncepcja sprzyjająca totalnemu przywództwu jakościowemu*, [http://www.bsc.edu.pl/files/publikacje/orientacja\\_marketingowa\\_a\\_tql.pdf](http://www.bsc.edu.pl/files/publikacje/orientacja_marketingowa_a_tql.pdf).

zacja, ukierunkowany na wdrażanie przez przywódców (liderów organizacji) dynamicznych zmian na różnych szczeblach zarządzania w celu osiągnięcia widocznego, rozwijanego w czasie przywództwa nad jakością wytwarzanych wyrobów i usług oraz procesów wewnętrznych we wszystkich obszarach decydujących o sukcesie całej organizacji na rynku<sup>11</sup>.

### Zakończenie

Motywacja pracownicza w procesie doskonalenia jakości jest zagadnieniem złożonym i wielowymiarowym. Wymaga ciągłej i skutecznej stymulacji, by osiągać zamierzone cele. W procesie motywacji ogromną rolę odgrywają kierownicy, a zwłaszcza kierownicy-przywódcy. Oni bowiem są odpowiedzialni za stworzenie systemu motywacyjnego w przedsiębiorstwie i od nich zależy, jak będzie funkcjonował w rzeczywistości. Odpowiednie wykorzystanie potencjału społecznego organizacji, zdolności, umiejętności i predyspozycji pracowników, ciągła ich edukacja oraz uświadomienie znaczenia jakości to z pewnością klucz do sukcesu przedsiębiorstwa, które przez proces ciągłego doskonalenia jest w stanie spełniać wymagania i zaspokoić potrzeby swoich klientów zewnętrznych i wewnętrznych.

## PROBLEMS OF MOTIVATION AND LEADERSHIP IN IMPROVING ENTERPRISES

### Summary

The article describes the main aspects of motivation and leadership at the organization improving. It shows how important is motivation and proper leadership in the improvement of the quality. There are also present modern conceptions of management like QWL or TQL.

*Translated by Anna Bielawa*

---

<sup>11</sup> W.R. Pawlak, *Zarządzanie przez jakość totalną w organizacjach przyszłości*, w: *Przedsiębiorstwo przyszłości, fikcja i rzeczywistość*, red. J.K. Hejduk, Instytut Organizacji i Zarządzania Orgmasz, Warszawa 2004, s. 134.