

Mariusz Wyrostek

Wpływ kultury organizacyjnej na jakość pracy w przedsiębiorstwie

Rynek - Społeczeństwo - Kultura nr 2, 43-49

2012

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej bazhum.muzhp.pl, gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

Wpływ kultury organizacyjnej na jakość pracy w przedsiębiorstwie

The Impact of the Organizational Culture on the Work Quality in the Companies

Mariusz Wyrostek, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

STRESZCZENIE

Celem artykułu jest analiza wpływu kultury organizacyjnej na jakość pracy. Przedstawiono istotę jakości pracy, wybrane zagadnienia dotyczące kultury organizacyjnej oraz relacje zachodzące pomiędzy nimi. Stwierdzono, że kultura jest jednym z czynników wpływających na jakość pracy w organizacjach. Uznano, że właściwie kształtowana kultura organizacyjna wpływa pozytywnie na jakość pracy.

ABSTRACT

The aim of the article is to analyze the impact of the organizational culture on work quality. It presents the essence of the work quality, selected aspects of the organizational culture and the relationships between them. It is founded that the culture is one of the factors influencing the quality of work in organizations. It is widely recognized that the properly shaped organizational culture has a positive effect on the quality of work.

„Dotychczas najczęściej uwagę Polaków przykuwało pytanie: *co robić?* (...) *Dziś sytuacja jest inna. (...) na pierwszym planie jest: jak robić. Naszym problemem stała się jakość pracy. Powiedzmy jeszcze dokładniej: problemem stała się kultura pracy*”.¹

Józef Tischner

Wstęp

Sposoby organizacji pracy, podobnie jak i sama praca, na przestrzeni wieków podlegały znacznym przeobrażeniom. Dzisiejsze przedsiębiorstwa bardzo różnią się od niedysiejszych, zaś pomiędzy pracą współczesną a wykonywaną przez naszych przodków, zazwyczaj dostrzegamy więcej różnic niż podobieństw. Niemniej jednak praca nadal jest zaliczana w poczet podstawowych czynników wytwórczych. Nawet w dobie szybkiego postępu technologicznego, gdzie jedne zasoby tracą na znaczeniu, na rzecz innych, kapitał ludzki pozostaje jednym z najbardziej wartościowych zasobów dla gospodarki. Ponadto niezależnie od dokonujących się przemian, zasadniczą formą korzystania z kapitału ludzkiego pozostaje praca. Praca jako nieodłączny element ludzkiego życia absorbowała uwagę teoretyków od bardzo dawna. Po dziś dzień stanowi też przedmiot dociekań rozmaitych dyscyplin naukowych. Gdzieś na styku tychże dyscyplin, rodzą się pytania sformułowane w przytoczonej sentencji. Choć słowa te wypowiedziane były przez Księdza Profesora ponad 30 lat temu, gdy inna była rzeczywistość zarówno polityczna, jak i gospodarcza, to ciągle wydają się

być aktualne. Dzieje się tak dlatego, gdyż ciągle aktualne jest pytanie, nie tylko co, ale i jak robić, jak wykonywać swoją pracę, aby umożliwiała ona nie tylko przetrwanie, lecz także rozwój, i to zarówno na poziomie jednostki, grupy, jak i całego szeroko rozumianego społeczeństwa. Z tej racji niniejszy artykuł poświęcony zostanie problematyce relacji pomiędzy kulturą organizacyjną a jakością pracy realizowanej w tejże organizacji.

Istota i jakość pracy

W celu umożliwienia dalszych rozważań, zasadnym wydaje się pobieżne usystematyzowanie podstawowych pojęć związanych z proponowaną tematyką. *Praca*, jak zostało wspomniane, jest zasobem kapitału ludzkiego, świadczonym za odpowiednie wynagrodzenie na rzecz przedsiębiorstw (i organów państwa), które wykorzystują ją w procesie wytwarzania dóbr i usług oraz realizacji określonych celów. Jak podaje Tadeusz Kotarbiński: „praca – to wszelki splot czynów mający charakter pokonywania trudności dla uczynienia zadość czyimś potrzebom istotnym”² (Kotarbiński 1965: 88). Mocą ekonomiczną pracy zatrudnionego jest produktywność, wyrażona nie tylko przez siłę i prędkość, ale też jakość pracy. Rzeczona *jakość* absorbowała uwagę człowieka od zarania dziejów. Platon określał ją jako pewien stopień doskonałości, a Arystoteles zaliczył w poczet kategorii, które umożliwiają podział wszystkich pojęć na grupy logiczne. Ety-

¹ Kazanie wygłoszone w hali Olivii podczas Mszy świętej przed rozpoczęciem drugiego dnia Zjazdu „Solidarności” (Tischner 2005: 123).

² Potrzeby istotne wg tego autora dotyczą zadań poważnych, czyli takich, których niewykonanie grozi złem tej miary co utrata życia, zdrowia, źródeł utrzymania, wolności osobistej, pozycji społecznej, czci, spokoju sumienia, życzliwości istot kochanych, radości życia, itp. (Kotarbiński 1965: 88).

mologicznie, jakość pochodzi od łacińskiego słowa *qualita*, oznaczającego własność, właściwość przedmiotu. Jako kategoria filozoficzna, stanowi zespół cech odróżniających dany przedmiot od innych lub całością cech danego przedmiotu, istotnych ze względu na jego strukturę wewnętrzną oraz oddziaływania i związku z otoczeniem (Makarski 2005: 117). Aby jednak nie zawęzić zanedo znaczenia jakości, należy ją rozumieć, jak wskazuje wielu badaczy, jako to, co można poprawić. Można ją zatem odnosić do życia, pracy, zarządzania, wyrobu czy usługi. Jest spełnieniem wymagań i oczekiwań każdego klienta, drogą prowadzącą do jego zadowolenia, a zadowolenie to bardzo dobra i wiarygodna miara jakości (Skrzypek 2002: 9). Natomiast przez sygnalizowaną *jakość pracy* rozumie się stopień spełniania wymagań stawianych wykonawcy (pożądane kwalifikacje i cechy osobowe), jak również wymagań dotyczących należytej realizacji procesu pracy (właściwa jakość sprzętu wytwórczego, realizacji procesu technologicznego oraz otoczenia, w którym proces się odbywa). Jakość pracy jest jednym z głównych elementów składowych jakości produkcji (Kolman 2009: 340). Jest też ściśle powiązana z pojęciami jakości produktu oraz jakości życia. Człowiek, który rozumie w sposób racjonalny stara się podnosić jakość i produktywność swojej pracy, ponieważ w ten sposób może podnieść jakość życia. Zmniejsza zatem nakłady niezbędne do osiągnięcia wyznaczonych celów i stara się poprawić warunki, w których praca jest wykonywana (Wawak 1998: 7), dba zatem o sprawność i bezpieczeństwo swojej pracy.

Można zaryzykować stwierdzenie, iż każdy z nas chce otrzymywać jak najlepszą jakość nabywanych dóbr i usług, po możliwie najniższej cenie. Zdrowy rozsądek każe nam się jednak zatrzymać i wskazuje na jednostronną relację: wyższa jakość, pociąga za sobą większe koszty. Tutaj jednak relacja pomiędzy postrzeganiem poziomu jakości i kosztów, wymaga pewnego wyjaśnienia. Ceny dóbr i usług, są bardzo ściśle związane z ponoszonymi przy ich powstawaniu kosztami, a co za tym idzie, także z wydajnością zarówno czynników, jak i procesów wytwarzania, w tym także pracy. Jak słusznie zauważył jeden z autorów: wydajność i jakość nie stanowią - wbrew powszechnym przekonaniom - wzajemnie wykluczających się celów. W rzeczywistości wytwórczej, wysoka wydajność może być osiągnięta wyłącznie w wyniku procesów wysokiej jakości. Przyczyną pojmowania relacji pomiędzy wydajnością i jakością, jako niemożliwych do jednoczesnego osiągnięcia celów, jest błędna klasyfikacja jakości, tylko jako klasy lub kategorii produktu (Wawak 2012). A jak zostało to zasygnalizowane powyżej, o jakości możemy mówić także w odniesieniu do różnych procesów, w tym także pracy. Z racji zaś tego, iż praca ludzka ciągle (choć w różnym stopniu), pozostaje nierozzerwalnym i zasadniczym

elementem składowym każdego procesu wytwarzania dóbr, czy świadczenia usług, troska o zapewnienie odpowiedniej jakości pracy, pozwala na podniesienie poziomu wydajności całego procesu. Wyższa wydajność procesów natomiast, skutkuje niższymi kosztami efektów finalnych.

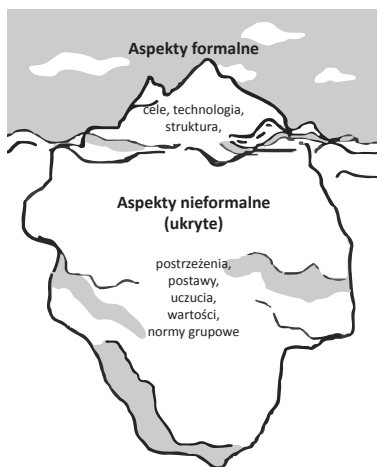
Inny autor z kolei określił jakość pracy, jako stopień, w jakim wykonywana praca i jej efekty (zarówno wyroby jak i usługi) wpływają na rozwój: wykonującego, organizacji, klienta, oraz otoczenia. Jakość ta zależy od sposobu organizacji wykonywanych zadań oraz od postawy osoby, która ją realizuje (Wawak 2007: 219). Tak rozumiana jakość pracy wiąże się ściśle z najgłębszym sensem ogólnie rozumianej pracy, jakim jest służba życiu. W swojej istocie miarą pracy nie jest wynagrodzenie, ale życie któremu praca służy. W tej perspektywie, działań, które szkodzą życiu nie można traktować jako pracy, nawet gdyby przynosiły one dla kogoś spore korzyści materialne. Podstawową, choć nie zawsze najważniejszą wartością dla każdego człowieka jest życie i istotą pracy jest służba tej wartości. Najogólniej praca służy życiu w dwojaki sposób, podtrzymuje je i zapewnia jego rozwój (praca lekarza czy piekarza), lub też nadaje życiu głębszy sens (praca artysty czy filozofa) (Tischner 2005: 25-29). A zatem praca służy życiu, życiu jednostek, grup i całych społeczności, zaś stopień w jakim przyczynia się do ich rozwoju, może być traktowany jako jakość tejże pracy. Wynika ona, ogólnie rzecz biorąc z jednej strony z samej, szeroko rozumianej organizacji pracy, z drugiej natomiast, z postaw czyli systemu wartości podmiotu, który ją realizuje.

Kulturowe wartości organizacji

Kultura organizacyjna według jednej z najstarszych definicji, jest zwyczajowym czy tradycyjnym sposobem myślenia i załatwiania spraw, który w większym lub mniejszym stopniu podzielany jest przez wszystkich jej członków. Nowi członkowie zaś, muszą się go nauczyć i przynajmniej częściowo zaakceptować po to, aby zostali przyjęci do pracy w firmie (Jacques 1952: 251). Określenie to, które zostało sformułowane ponad pół wieku temu, nie straciło na znaczeniu i wydaje się być ciągle aktualne. Istotnym jest postrzeganie kultury organizacyjnej, jako sposobu myślenia i załatwiania spraw – działania, pracy. Dotyczy ona wszystkich członków organizacji, a także musi zostać zaakceptowana przez kandydatów, aby i oni mogli zostać zaakceptowani, przyjęci do pracy. Jedno z podejść przyrównuje kulturę organizacyjną do góry lodowej. Charakterystyczne dla góry lodowej jest to, iż tylko niewielka jej część jest widoczna, znajduje się nad powierzchnią wody. Reszta zaś masy, tworząca jej istotę i przesądzająca o jej potędze, czyli około 80 – 90%, ukryta jest pod powierzchnią wody. W podobny sposób można

traktować kulturę organizacyjną. Tutaj również pewne elementy są widoczne i łatwo dostrzegalne, inne zaś są głęboko ukryte i zupełnie niewidoczne. Ponadto kulturę organizacyjną i jej składniki można dostrzec tylko w ograniczonym zakresie, zaś to, co tak naprawdę ją tworzy i nadaje jej charakter pozostaje najczęściej ukryte. Te widoczne składniki kultury, aspekty formalne - jawne, można określić ogólnie jako artefakty, wliczając w nie symbole, mity i rytuały. Niewidoczne zaś składniki, aspekty nieformalne – ukryte, to wartości i normy decydujące o danej kulturze organizacyjnej (Szałkowski, Bukowska 2005: 73). Ujęcie kultury organizacyjnej jako góry lodowej obrazuje rysunek 1.

Rysunek 1. Kultura organizacyjna jako góra lodowa



Źródło: na podstawie (Stoner, Freeman, Gilbert 2001: 189).

Jedną z typologii kultur organizacyjnych czerpie z cech charakterystycznych dla płci i wyszczególnia w ten sposób kulturę męską oraz kobiecą. Kultura męska bywa określana jako: agresywna, sucha i silna, gdzie powszechnie panuje dominacja. Nastawiona jest na realizację zadań, co wymaga energii, a niekiedy wręcz agresji. Poszukiwanymi pracownikami są osoby stanowcze, agresywne i dynamiczne, zaś współpracownicy traktowani są jako konkurenci. Cenionymi wartościami są: współzawodnictwo i rywalizacja a nawet walka, także w zaspokajaniu własnych potrzeb, pewność siebie oraz osiągnięcia. Na drugim biegunie znajduje się kultura kobieca, nazywana łagodną, opiekuńczą, przyjazną, wspierającą i intuicyjną. Nastawiona jest na komunikację i zaspokajanie potrzeb pracowniczych. Poszukuje się lojalnych i uczciwych pracowników, a współpracowników traktuje się jako pomocników, którzy też oczekują pomocy. Wartości szczególnie cenione w tej kulturze, to: współpraca, opiekuńczość, skromność, jakość życia i bezpieczeństwo (Szałkowski 2005: 78, Czerska 2003: 30). Staje się zatem widoczne, iż kultura organizacji preferuje, bądź nie, dbanie o jakość pracy.

Jak zostało powiedziane, najbardziej zewnętrznymi i najłatwiej dostrzegalnymi elementami kultury organizacyjnej są symbole. Wynikają one z obowiązujących w przedsiębiorstwie norm i wartości, te zaś mają swe źródło w podstawowych, światopoglądowych założeniach, które najczęściej pozostają poza ludzką świadomością. Z analizowanego punktu widzenia, na bliższą uwagę zasługuje poziom kultury tworzony przez wartości i normy. Stanowią one głębsze pokłady kultury, co wiąże się z faktem iż znacznie trudniej jest je dostrzec i zidentyfikować, a niektóre z nich są prawie całkiem niewidoczne i nieświadome. W odróżnieniu od zewnętrznych przejawów kultury, normy i wartości są stosunkowo odporne na zmiany i nie łatwo im ulegają. Z szeregu różnych definicji *wartości*, można konkludować, iż są to pewne wierzenia, przekonania, czy też wyobrażenia na temat tego co jest ważne i pożądane w zachowaniach ludzi, zarówno na poziomie indywidualnym, jak i grupowym. Bardzo istotną cechą wartości, jest fakt, iż wskazują one stan pożądany, niezależnie od stanu faktycznego, mówią co powinno być, w odróżnieniu od tego co jest rzeczywistością. Czasami określane są mianem kodeksu moralnego, czy etycznego, gdyż wpływają na wybór właściwego sposobu postępowania spośród różnych możliwości zachowania się w danej sytuacji (Stańczyk 2008: 30). Wartości determinują zachowania ludzi, chociaż niekiedy zupełnie nieświadomie, dzieje się tak przy silnej kulturze organizacyjnej, gdy pracownik znajduje się w sytuacji typowej (Szałkowski, Bukowska 2005: 75). Bywają określane jako zbiór reguł wyznaczających pewne granice, których obowiązują się przestrzegać wszyscy członkowie organizacji (Berłowski 2009: 26). Wartości mogą być traktowane jako swego rodzaju system, na który składają się: cele i wartości do jakich dąży organizacja, sposoby kontroli zachowań, zestaw cech, które są u pracowników cenione i pożądane, oraz typy akceptowanych relacji z otoczeniem (Czerska 2003: 15). Widocznym stają się zatem, iż wartości to kwestia złożona i podobnie jak niełatwo je niekiedy dostrzec i właściwie zinterpretować, tak też trudności sprawia ich dokładne określenie, zwłaszcza w odniesieniu do kultury organizacyjnej.

Gert Hofstede określa wartości, jako skłonności do dokonywania pewnych wyborów, są to wektory uczuć ze znakiem dodatnim lub ujemnym, typu: dobry – zły, piękny – brzydki, logiczny – paradoksalny, racjonalny – irracjonalny. Ponadto stwierdza on, iż wartości na poziomie jednostki są przyswajane w dzieciństwie (Hofstede, Hofstede 2007: 21), kształtowane w rodzinie i szkole. Zatem człowiek wstępując do organizacji ma już w pewien sposób ukształtowany system wartości. Zależą więc one od różnych czynników otoczenia, a w odniesieniu do grupy, są narzucanymi preferencjami zbiorowymi. Na płaszczyźnie organizacji natomiast,

stanowią swoistą ocenę rzeczywistości, w jakiej przychodzi funkcjonować, ocenę której kryteria determinowane są przez założenia kulturowe. Perspektywa wartości umożliwia ludziom organizowanie się w grupy, tworzenie organizacji i właściwe określenie pełnionych ról społecznych oraz realizację zadań. Z tego powodu wartości, a dokładniej system wartości danej osoby, stanowią istotną determinantę jakości wykonywanej przez nią pracy. Niekiedy wartości dzieli się na te, których osiągnięcie przynosi poczucie satysfakcji, nazywane instrumentalnymi i te, których osiągnięcie przynosi poczucie dumy, określane jako moralne. Stwierdza się zatem, iż w odniesieniu do organizacji, są to te elementy jej kultury, przedmioty, stany rzeczy i sytuacje, które są cenione przez jej uczestników, i które pracownicy mają możliwość osiągnięcia właśnie poprzez uczestnictwo w organizacji (Sikorski 2006: 9). Tak pojmowane wartości zdają się być poniekąd porównywalne z potrzebami samorealizacji. Bardzo często, co należy ocenić jako zjawisko pozytywne, ludzie realizują te potrzeby, właśnie poprzez pracę. Jeżeli pracownik spełnia się w danej firmie, osiąga efekty, a jakość jego pracy jest pozytywnie oceniana, zarówno przez przełożonych, jak i niego samego, to z dużym prawdopodobieństwem można stwierdzić, iż jego system wartości jest zgodny z wartościami cenionymi w danej kulturze organizacyjnej.

Istniejący w organizacji zbiór wartości determinuje bezpośrednio normy w niej obowiązujące. Wartości wyrażają się poprzez normy, są przez nie konkretyzowane. Wartości określają co w organizacji jest uznawane za najważniejsze, zaś normy – jakich w związku z tym zachowań należy się spodziewać od jej uczestników. Normy, podobnie jak i wartości, tworzą głębsze poziomy kultury bardzo trudno dostrzegalne z zewnątrz, są jednak bardziej świadome. W odróżnieniu od wartości, normy są jasno określonymi dyrektywami co wolno, a czego nie wolno. Podobnie jak nie każdy artefakt staje się symbolem kultury, tak też nie każda wartość zostaje wyrażona przez normę. Aby wartość stała się normą w danej kulturze, musi zostać wyraźnie sformułowana i jasno określać zachowanie, które ma istotne znaczenie dla funkcjonowania organizacji (Stańczyk 2008: 30). Charakterystyczną cechą norm jest to, iż są to niepisane zasady określające, jak należy się zachowywać i jak postępować. Do ich przestrzegania zobligowani są wszyscy pracownicy, w przypadku ich nierespektowania mogą zostać narzucone, zaś świadome ich lekceważenie prowadzić może do wydalenia z uczestnictwa w organizacji. Normy z jednej strony określają do czego należy dążyć, a czego unikać, z drugiej zaś wskazują jak należy to czynić. Jako elementy kultury organizacyjnej, normy mają charakter:

- moralny, gdy stanowią o tym co w danej organizacji uważane jest za dobre, a co za złe,

- zwyczajowy, kiedy mówią co wypada, a czego nie wypada,
- prakseologiczny, wówczas, gdy informują jakie kryteria sprawności działania są uznane przez grupę (Sikorski 2006: 10).

Niezwykle istotną kwestią w odniesieniu do rozwoju naukowego zarządzania jest ewolucja spojrzenia na rolę, jakie pełni kultura w organizacji. I tak, funkcja integracyjna utożsamiana początkowo z poszukiwaniem stałej grupy odniesienia, która dawała poczucie przynależności i tożsamości, obecnie oznacza umiejętność integrowania się z różnymi grupami. Integracja jest teraz rozumiana nie jako stałość więzi społecznych, lecz jako łatwość integrowania się, czyli łatwość wchodzenia do nowych grup i wychodzenia z nich. Tak rozumiana funkcja integracyjna eksponuje takie cechy jak: otwartość, asertywność i zaufanie. Z kolei funkcja percepcyjna traktowana pierwotnie jako umiejętność interpretacji zaistniałych faktów i zdarzeń, oznacza współcześnie wysiłek dla zrozumienia ich rzeczywistych znaczeń i uwarunkowań. To nowe spojrzenie na funkcję percepcyjną akcentuje skłonność do poszerzania, a nie redukowania zbioru docierających informacji. Chroni to przed uogólnieniami i skłania do relatywizmu osądów, oraz przełamywania lęku przed dysonansem poznawczym. Natomiast funkcja adaptacyjna, która odzwierciedlała się w przystosowywaniu otoczenia do wymagań istniejącej kultury, obecnie oznacza umiejętność przystosowywania siebie do zmieniających się warunków otoczenia, a nawet współtworzenia wzorów kultury z różnymi grupami społecznymi. Poprzez poszukiwanie paradoksów i sprzeczności, umożliwia pozbycie się ograniczeń własnej kultury, co ułatwia przełamywanie różnic kulturowych i wzmacnia motywację. Zatem funkcja adaptacyjna służy dzisiaj bardziej kulturowej integracji niż asymilacji (Sikorski 2009: 35). Obok wspomnianych zasadniczych funkcji kultury, w literaturze traktującej o zarządzaniu organizacjami, spotkać można różnego rodzaju nawiązania do problematyki kultury organizacyjnej i jej roli. Jednym z nich jest kwestia wzmacniania postaw moralnych i zachowań społecznie odpowiedzialnych, jako funkcji kultury organizacyjnej. Wynika to z faktu, iż kultura może zarówno zachęcać do działań nieetycznych, jak również takowe hamować. Dla realizacji tej funkcji wymagane jest, aby kultura poza wartościami ekonomicznymi, uwzględniała również wartości społeczne i ekologiczne. Zapewnia to harmonię wartości uczestników organizacji, z wartościami cenionymi w społeczeństwie. Pozwala też na aktywne zaangażowanie pracowników w tworzenie społecznego dobrobytu. Zupełnie inaczej dzieje się w sytuacji, gdy kultura zdąży do wyciszenia wątpliwości etycznych. Może wówczas prowadzić do manipulacji, poprzez wykorzystanie

zaufania interesariuszy organizacji, ich niedoinformowanie, czy też uzależnienie od siebie pracowników. Ważnym jest by w kulturze organizacyjnej panował klimat odpowiedzialności społecznej i etycznej postawy (Paliwoda-Matiolańska 2009: 91-92), co sprzyja dbaniu o odpowiednią jakość pracy i życia członków organizacji.

Kultura organizacyjna a jakość pracy

Zrozumiałą sprawą jest brak możliwości osiągnięcia przez przedsiębiorstwo wysokiej jakości towarów lub usług, jeżeli nie przywiązuje ono należytej uwagi do tej kwestii. Dalej, aby możliwe było osiągnięcie wysokiej jakości, potrzebne jest całościowe podejście do tej problematyki i zmiana sposobu, czy wręcz filozofii zarządzania organizacją. Prowadzi to w efekcie, w kierunku tworzenia tak zwanej kultury jakości, w której najważniejszym ogniwem są ludzie i ich praca świadczona na rzecz organizacji dla osiągnięcia zamierzonych celów. Doświadczenia firm wskazują, że początki akcji zmierzającej do wprowadzenia kultury jakości są zastraszające. Dzieje się tak ponieważ początkowo ponoszone koszty są stosunkowo duże, a ponadto wiążą się z jeszcze niską jakością. Dopiero w wyniku stopniowego wzrostu jakości i zmniejszaniu początkowych wydatków związanych ze zmianą strategii zarządzania, ogólne koszty działalności ulegają obniżeniu. Aby jednak zwrócić się w kierunku budowania kultury jakości, w pierwszej kolejności managerowie organizacji muszą podjąć odpowiednie decyzje. Proces decyzyjny winien być poprzedzony solidną analizą obejmującą ryzyko, koszty i korzyści z punktu widzenia uczestników organizacji i jej interesariuszy, która umożliwi określenie przewidywanych efektów ekonomicznych takiego kierunku rozwoju firmy. Wspomniana analiza uwzględnia (Skrzypek 2002: 267):

- rozważenie korzyści (płynących z jakości): zmniejszony koszt, udoskonalona wydajność użytkowa, większe zadowolenie i wzrost zaufania zarówno ze strony pracowników, jak i klientów, co skutkuje, z ekonomicznego punktu widzenia, zwiększoną rentownością i udziałem w rynku. A także umożliwia samorealizację pracowników, ich zadowolenie, poczucie własnej wartości oraz sensowności wykonywanej pracy, co skutkuje podniesieniem jakości życia;
- rozważenie kosztów (rezygnacji z jakości): bezpieczeństwo, koszty nabycia, funkcjonowania, obsługi, postojów i napraw, ewentualne koszty likwidacji, koszty wynikające z niedostatków w marketingu i projektowaniu, obejmujące niezadowolający wyrób, poprawki, naprawy, wymianę, regenerację, utratę mocy produkcyjnych,

gwarancję. Ale również niskie morale i motywację pracowników, wysoką fluktuację zatrudnienia, imitowanie pracy, itp.;

- rozważenie ryzyka: związanego ze zdrowiem i bezpieczeństwem ludzi, niezadowolaniem z wyrobu, reklamacjami oraz utratą zaufania ze strony klienta, ryzyka związanego z wyrobami wykazującymi braki, prowadzącymi do utraty dobrego imienia lub reputacji, utraty rynku, skarg, odpowiedzialności prawnej, czy też utraty zasobów ludzkich i finansowych przez firmę.

Jeżeli w wyniku solidnie przeprowadzonej analizy, kierownictwo firmy uzna, że zwrot w kierunku podnoszenia jakości jest dla niej korzystny, musi zdecydować się na wprowadzenie odpowiednich zmian. Zmiany te dotyczą całego przedsiębiorstwa i praktycznie wszystkich realizowanych w nim procesów, niemniej jednak, najistotniejszymi wydają się być zmiany w obszarze związanym z aktywnością człowieka i wykonywaną przez niego pracą. Odnośnie procesu i stanowisk pracy należy podjąć decyzje kadrowe związane z organizacją pracy w kierunku doskonalenia jej jakości. Ustalając zmiany w polityce kadrowej, za punkt wyjścia może posłużyć odpowiedź na pytania: jakiemu pracownikowi powinno się obniżyć wynagrodzenie z tytułu generowanych przez niego kosztów złej jakości? Jak zmotywować pracowników generujących straty, do bardziej wydajnej pracy? Czy stosować kary i jakie? Których pracowników należy zwolnić, a których przeseregować? Komu należy się nagroda, w jaki sposób usprawnić przepływ informacji między pracownikami i kadrą zarządzającą?³ Zmiany ukierunkowujące firmę na podnoszenie jakości, jak i każde inne, pociągają za sobą konieczność poniesienia pewnych nakładów. Jednak w przypadku zmian pro-jakościowych, niezwykle ważne jest uświadomienie wszystkim członkom organizacji, że ponosi ona koszty zarówno złej jakości (w której trwa), jak i dobrej jakości (w kierunku której zmierza). Koszty błędów (strat wewnętrznych i zewnętrznych), pozwalają pokazać ile traci każdy pracownik, a także o ile jego wynagrodzenie mogłoby być wyższe, gdyby błędów nie popełniano. Jeżeli świadomość tych zjawisk stanie się powszechna, i podejmie się odpowiednie kroki, doprowadzi to do wzrostu efektywności organizacji (Kister 2005: 102) w wyniku wzrostu jakości pracy.

³ Takie elementy polityki personalnej z pewnością stanowią dopełnienie istniejącego systemu motywacyjnego, przybierając jednak charakter wzmocnień zarówno pozytywnych, jak i negatywnych. Zasadność i skuteczność stosowania tych drugich, w celu dbania o jakość pracy, poddana była w wątpliwość podczas dyskusji konferencyjnej. Jednak takie przedstawienie omawianego zagadnienia przyczyni się, być może, do rozwiania pojawiających się wątpliwości.

Rzecz naturalną jest, że przeobrażenie w kierunku jakości pracy nie bierze się znikąd. Skuteczność zarządzania zależy w głównej mierze od sprawności działania kadry kierowniczej, zwłaszcza szczebla operacyjnego, czyli od należytego wypełniania funkcji planowania, podejmowania decyzji, przekazywania informacji, organizowania, motywowania i pewnego niezbędnego stopnia kontroli. Nadto kierowanie procesami ciągłego ulepszania, wymaga spełniania takich zadań, jak: organizowanie prac nad ciągłą obniżką ponoszonych nakładów i poprawą jakości, kształcenie w tym zakresie podległych pracowników oraz przestrzeganie zasad ich awansowania, a także kontrola utrzymania osiągniętych standardów jakości i kosztów. W analizowanej perspektywie, jednym z najważniejszych czynników dotyczących zasobów ludzkich, jest *wydajność*, czyli miara tego, w jakim stopniu wykorzystanie działalności człowieka przynosi pożądany efekt ilościowy i jakościowy. Wydajność jest wypadkową stosowanej metody i techniki pracy, indywidualnej sprawności, zdolności, predyspozycji oraz wiedzy. Zatem poprawa wydajności zasobów ludzkich wymaga szerokiego, wszechstronnego szkolenia wszystkich członków organizacji. Na wydajność i związane z nią wyniki jakości pracy duży wpływ mają także psychologiczne aspekty pracy, takie jak: obowiązujący system wartości i wynikający z niego stosunek do pracy oraz stosunki międzyludzkie (pomiędzy pracownikami i w relacjach z przełożonymi). Działanie na rzecz wzrostu wydajności pracy jest możliwe pod warunkiem poznania głównych czynników na nią wpływających. Ważnym elementem kształtującym wydajność, jakość, a przez to także efektywność pracy, jest zespół czynników motywacyjnych, czyli całościowy kształt instrumentów i metod pobudzania człowieka do pracy. Instrumenty motywacyjne dzielą się zasadniczo na ekonomiczne i pozaeconomiczne (Rafalski 1999: 108-114). Wśród ekonomicznych czynników motywacyjnych, czołowe miejsce zajmują płace. Należy pamiętać, że istotne polepszenie jakości pracy musi się wiązać z odpowiednią wysokością wynagrodzenia, gdyż inaczej zostanie zniweczona ważna zasada ekonomicznej motywacji jakości. Podstawowymi elementami uszczegóławiającymi jakościowe wyniki pracy, są: tworzenie kryterialnych wzorców jakości dla różnych procesów i stanowisk – by unikać przypadkowości przy różnicowaniu wynagrodzeń; dbanie o dobre stosunki międzyludzkie - eliminowanie konfliktów na tle płacowym w myśl zasady „jaka praca, taka płaca”; popularyzowanie wśród pracowników szczegółowej znajomości utworzonego systemu jakościowej motywacji płacowej (Kolman 2009: 342). Należy jednak pamiętać, że wyższe wynagrodzenie, choć jest najłatwiej obserwowalnym i mierzalnym następstwem poprawy jakości pracy, wcale nie musi być najważniejszym dla pracowników. Duże znaczenie ma wspomniana już, zaspakajana

potrzeba samorealizacji, zadowolenie z pracy, które eskaluje na życie poza organizacją, możliwość rozwoju, czy chociażby atmosfera w pracy. Pozaekonomiczne motywy przybierają różne formy uznania dla pracownika, wyróżnienia, awansowania czy skierowania na pożądane szkolenie. Pośród innych czynników wpływających na poprawę jakości i wydajności pracy, jest jej organizacja kształtująca procesy w taki sposób, by przebiegały w racjonalnej kolejności, we właściwym czasie i przy optymalnym obciążeniu pracowników. Tak, aby pracownik bez problemu dostrzegał zasadność i sensowność wykonywanej przez niego pracy, jako własnego wkładu w realizację wspólnych celów. Znaczenie mają także czynniki klimatyczno-środowiskowe warunków pracy, oraz osobiste cechy pracowników (wiek, staż, kwalifikacje, pełnione role społeczne, czy przynależność do grup).

Zmierzając w kierunku wprowadzania i doskonalenia jakości pracy i tym samym rozwoju ludzi, należy wystrzegać się starych założeń dotyczących efektywności. Jedną z największych, rodzących się w tym kontekście przeszkód, jest obniżanie wymagań dotyczących kwalifikacji zawodowych pracowników produkcyjnych (zastępowanych automatyzacją, mechanizacją i specjalizacją). Należy jednak pamiętać, że wiele na pozór nawet rutynowych prac, wymaga znaczących umiejętności, ponadto takie podejście nie mieści się w granicach tworzenia czy udoskonalania jakości, gdyż powoduje straty wynikające z niewystarczającego szkolenia, błędnych opinii dotyczących stanowisk pracy, rzekomo niewymagających umiejętności zawodowych, a przy tym zniechęca zarówno klientów, jak i samych pracowników. W organizacjach niezorientowanych jakościowo, maksymalizacja środków wiąże się zazwyczaj ze zwiększaniem obciążenia ludzi. Inaczej w kulturze jakości, gdzie poszukuje się możliwości rozwoju ludzi przez wzrost odpowiedzialności i właściwie dobrane szkolenia, angażuje się pracowników w wykonywane zadania i sprawy firmy, a w efekcie przez ciągłe ich doskonalenie umożliwia się członkom organizacji realizację ich możliwości. Pozwala to na wychodzenie poza wstępne określenie ich roli, zwiększa zadowolenie z pracy i umożliwia powiązanie prac o wyższym stopniu złożoności z pracami rutynowymi (Drummond 1998: 144-148), co wydaje się pozostawać w zgodzie z poczynionymi powyżej ustaleniami.

Obok wskazywanych korzyści, należy uwzględnić także te, które dotyczą wszystkich podmiotów czerpiących z poprawy jakości pracy, a mianowicie: uczestników procesu pracy, klientów, organizację oraz otoczenie. Zauważa się, że poprawa jakości pracy to zwiększenie korzyści dla każdej z tych grup. Dla pracowników oznacza podniesienie bezpieczeństwa, likwidację zagrożeń i uciążliwości, odpowiednie warunki medyczne i socjalne, a także sensowność treści

pracy, świadomość jej pożyteczności, tworzenie duchowych i materialnych wartości. Dodatkowymi korzyściami są partycypacja decyzyjna, stanowienie i przestrzeganie norm, zasad pracy i organizacji oraz obiektywizm w wynagradzaniu. Przedsiębiorstwo uzyskuje racjonalność w działaniu i gospodarowaniu zasobami oraz lepszy wynik ekonomiczny. Klient natomiast otrzymuje lepszy wyrób, charakteryzujący się wyższym poziomem realizacji istotnych dla niego funkcji (Kordaszewski 1989: 20-43). Z pewnością nie są to wszystkie korzyści płynące z dbania o jakość pracy, a jedynie wybrane ich przykłady.

Cechy kultury przedsiębiorstwa, takie jak poczucie sprawiedliwości/wyzysku, celowości/bezsensowności pracy, satysfakcji/zniechęcenia, szansy rozwoju/strachu przed utratą zatrudnienia, zdają się przesądzać o jakości pracy realizowanej w firmie. Podsumowując dotychczasowe rozważania, można próbować wyszczególnić te elementy kultury organizacyjnej, które mają istotne znaczenie dla jakości pracy. Wśród tych czynników jedno z pierwszych miejsc zajmuje planowanie, organizowanie, kierowanie i kontrola odnoszące się zarówno do pracy, jak i do funkcjonowania całej firmy, czyli system zarządzania oraz komunikowania. Ważne jest nie tylko to jak, ale i kim się zarządza, czyli osoby tworzące organizację, wraz z całym zasobem ich wiedzy fachowej, doświadczenia i umiejętności czyli kapitał ludzki. Polityka pro jakościowa wymaga istnienia odpowiednich wzmocnień pożądanych zachowań, czyli właściwie zbudowanego i funkcjonującego systemu motywacyjnego. Aby należyte spełniał swoją rolę, musi on wykorzystywać zarówno wzmocnienia pozytywne, jak i negatywne, materialne i pozamaterialne. Aby system motywacyjny sprawnie funkcjonował i był rzeczywistym narzędziem zarządzania, nie może abstrahować od systemu wartości i to zarówno poszczególnych osób (gdyż każdy człowiek ma nieco odmienny system wartości), jak i tych obowiązujących na poziomie grup zadaniowych i całej organizacji. Wymienione elementy poza tym, iż mają wpływ na jakość pracy, są także ważnymi czynnikami determinującymi kulturę organizacji. Widocznym staje się zatem, że kultura organizacyjna jest niezwykle ważną determinantą jakości pracy realizowanej w przedsiębiorstwie. Zaś wspólnym mianownikiem i kanałem oddziaływania zdają się być wartości cenione w organizacji i przyczyniające się do ciągłego podnoszenia jakości pracy.

Zakończenie

Praca ciągle pozostaje najistotniejszym z pośród podstawowych czynników wytwórczych. Znaczenie ma nie tylko jej efektywność, ale także jakość. Jakość pracy, czyli spełnienie określonych wymagań należytej realizacji procesu pracy,

uwarunkowana jest wieloma czynnikami. Wśród nich znaczącą pozycję zajmuje kultura organizacyjna. Ten przyjęty sposób myślenia i działania jest powszechnie akceptowany przez członków przedsiębiorstwa. Elementami kultury, które wpływają na jakość pracy są system zarządzania i motywowania, kapitał ludzki oraz wartości. To właśnie wartości zdają się być głównym transferem oddziaływania kultury na jakość pracy. Chcąc wpływać na jakość pracy, należy zwracać baczną uwagę i odpowiednio kształtować kulturę organizacyjną firmy. Chociaż początkowo wiąże się to z koniecznością poniesienia sporych nakładów, w dłuższej perspektywie czasu owocuje poprawą sytuacji finansowej i psychospołecznej dla wszystkich członków i interesariuszy organizacji.

Bibliografia

1. Berłowski P., (2009), *Trzy razy pracownik*, „Personel i zarządzanie”, nr 11/236.
2. Czerska M., (2003), *Zmiana kulturowa w organizacji. Wyzwanie dla współczesnego menedżera*, Warszawa: Difin.
3. Drummond H., (1998), *W pogoni za jakością. TQM*, Warszawa: Dom Wydawniczy ABC.
4. Hofstede G., Hofstede G.J., (2007), *Kultury i organizacje. Zaprogramowanie umysłu*, Warszawa: PWE.
5. Jacques E., (1952), *The Changing Culture of a Factory*, New York: Dryden Press.
6. Kister A., (2005), *Zarządzanie kosztami jakości, sposób na poprawę efektywności przedsiębiorstwa*, Kraków: Oficyna Ekonomiczna.
7. Kolman R., (2009), *Kwalitologia. Wiedza o różnych dziedzinach jakości*, Warszawa: Placet.
8. Kordaszewski J., red., (1989), *Jakość pracy w PRL*, Wrocław: Ossolineum.
9. Kotarbiński T., (1965), *Traktat o dobrej robocie*, Wrocław-Warszawa -Kraków: ZNIO WPAN.
10. Makarski S., (2005), *Uwarunkowani i koszty jakości produktów na rynku* [w:] Rynkowe mechanizmy kształtowania jakości, Rzeszów: Wydawnictwo Uniwersytetu Rzeszowskiego.
11. Paliwoda-Matiolańska A., (2009), *Odpowiedzialność społeczna w procesie zarządzania przedsiębiorstwem*, Warszawa: Wydawnictwo C.H. Beck.
12. Rafalski R., (1999), *Klasyfikacja czynników wpływających na poprawę produktywności* [w:] Lisa S., red., *Vademecum produktywności*, Warszawa: Placet.
13. Sikorski Cz., (2006), *Kultura organizacyjna*, Warszawa: Wydawnictwo C.H. Beck.
14. Sikorski Cz., (2009), *Kształtowanie kultury organizacyjnej: filozofia, strategię, metody*, Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
15. Skrzypek E., (2002), *Jakość i efektywność*, Lublin: Wydawnictwo UMCS.
16. Stańczyk S., (2008), *Nurt kulturowy w zarządzaniu*, Wrocław: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.
17. Stoner J., Freeman R., Gilbert D., (2001), *Kierowanie*, Warszawa: PWE.
18. Szałkowski A., Bukowska U., (2005), *Zarządzanie zespołami pracowniczymi. Aspekt behawioralny*, Kraków: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie.
19. Tischner J., (2005), *Etyka solidarności oraz Homo sovieticus*, Kraków: Znak.
20. Wawak T., (1998), *Jakość pracy a jakość życia* [w:] Polityka jakości polskich przedsiębiorstw w dobie integracji europejskiej, materiały z konferencji naukowej, Wiedeń.
21. Wawak S., (2007), *Analiza pojęcia jakości pracy*, Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie, nr 727, Kraków: Wydawnictwo AE Kraków.
22. Wawak T., (2008), *Koszty jakości – ukryta fabryka*, Encyklopedia Zarządzania, http://mfiles.pl/pl/index.php/Koszty_jakości_ukryta_fabryka [27.10.2012].