

Marek Bugdol

Uniwersytet Jagielloński

ZAANGAŻOWANIE PRACOWNIKÓW A DOSKONALENIE JAKOŚCI

1. Wstęp

Większość specjalistów z zakresu zarządzania pamięta o tym, że zaangażowanie jest jedną z podstawowych zasad zarządzania jakością. Nie ma chyba jednak drugiej takiej zasady, wokół której nie narosłoby tyle nieporozumień i błędnych interpretacji. Jakże często zaangażowanie traktowane jest w kategorii „pospolitego zrywu” spowodowanego tym, że najwyższe kierownictwo postanowiło wdrożyć system zarządzania jakością lub dążyć do implementacji TQM. Bardzo szybko okazuje się jednak, że osiągnięcie właściwego poziomu zaangażowania jest trudne, a zaangażowanie wszystkich do wszystkiego wprowadza bałagan organizacyjny.

Już ponad dziesięć lat temu John S. Oakland, pisząc o zaangażowaniu pracowników w filozofii TQM, stwierdził: „Każda osoba w organizacji, zarówno ze szczytu struktury organizacyjnej, jak i z jej dołów, od pracowników biurowych po serwisantów i zarząd, muszą odgrywać wyznaczoną rolę. Ludzie są źródłem idei i innowacji, a ich doświadczenie, wiedza i współpraca powinny być wykorzystane” [15, s. 47]. Niektórzy audytorzy i konsultanci zbyt dosłownie zinterpretowali zalecenia Oaklanda, nie zauważając, że on sam stwierdził jednocześnie, iż zaangażowanie powinno być połączone z motywacją (pisał o entuzjazmie i chaosie) i z tym, iż każdy pracownik powinien mieć wyznaczoną swoją własną rolę w doskonaleniu jakości.

Istotą każdego systemu (w tym przypadku społecznego) jest to, że suma poszczególnych elementów składowych nie decyduje o jego całościowej sprawności. Mylą się, więc ci, którzy uważają, że pełne zaangażowanie wszystkich jest gwarancją sukcesu. Zaangażowanie jest jednym z elementów złożonego systemu społecznego, a to oznacza, że na jego siłę i skuteczność wpływa wiele innych elementów (np. jakość interakcji) i wartości (np. zaufanie i sprawiedliwość).

W niniejszym opracowaniu zaprezentowane zostaną tylko wybrane problemy zaangażowania pracowników. Przedstawiona zostanie typologia zaangażowania. Omówione będą również cechy i zalety zaangażowania, rola zaangażowania w filozofii TQM oraz w doskonaleniu jakości usług.

2. Rodzaje zaangażowania

W literaturze istnieje stosunkowo dużo różnych typologii zaangażowania pracowników. Swoje własne typologie wprowadzili m.in.: Witt, Kacmar, Andrews [20], Mayer, Schoorman [13], Boshoff, Mels [4], Bragg [6], Meyer, Smith [14], Armstrong [1]. Wymienia się zaangażowanie: efektywne i utrzymujące się, „do zostania w organizacji”, organizacyjne, w pracy, profesji, nadzoru, typu „mieć”, „chcieć”, „powinieniem”, efektywne i normatywne, kalkulacyjne, behawioralne. Różne typologie różnią się od siebie ze względu na nieco odmienne podejścia badawcze. Jednych autorów interesuje związek między zaangażowaniem a identyfikacją, innych interesują postawy pracownicze, wyniki zaangażowania lub wpływ systemów zarządzania na samo zaangażowanie. Biorąc pod uwagę procesy doskonalenia jakości, możemy dodatkowo wyodrębnić zaangażowanie:

- normatywne – występujące, gdy pracownicy angażują się w tworzenie i utrzymywanie procedur, instrukcji regulaminów,
- wymuszone – istniejące, gdy pracownicy boją się konsekwencji zachowania niezgodnego na przykład z normami, pracują pod presją kar, jakie im grożą,
- ideowe – występujące, gdy ktoś pracuje dla idei, systemów wartości, celów nadrzędnych,
- emocjonalne – o ładunku pozytywnym i negatywnym, wyrażające nasz stosunek do działań pro jakościowych,
- sinusoidalne – zmienne, zależne m.in. od stażu pracy (np. nowi pracownicy lub ci, którym powierzono nowe zadania, mogą najpierw pracować entuzjastycznie, a później zniechęcać się do pracy),
- przyciągające i odpychające – to zaangażowanie pracowników, do jakiego dochodzi pod wpływem obserwacji i oceny zachowania przywódców,
- oparte na wartościach – to zaangażowanie wynikające z wpływu zidentyfikowanych i zaakceptowanych wartości organizacyjnych (to zaangażowanie jest silniejsze od zaangażowania ekonomicznego, kalkulacyjnego, opierającego się wymianę materialną),
- bezpośrednie i pośrednie – zaangażowanie bezpośrednie jest związane z procesami doskonalenia jakości (np. posługiwanie się narzędziami jakości), natomiast pośrednie to np. czynny udział w szkoleniu.

3. Cechy i zalety zaangażowania

W ostatnich latach specjaliści z zakresu zarządzania, socjologii organizacji, psychologii próbują badać zaangażowanie pracowników w środowisku pracy i opisywać je za pomocą różnych teorii, wykorzystując dotychczasowe wyniki badań i cudze poglądy.

Rozpatrując wpływ zaangażowania na jakość, należy pamiętać o tym, że to zaangażowanie ma różne motywy, skutki, wymiary. Zaangażowanie może wynikać z różnych motywów, a motywy te decydują m.in. o poziomie integracji organizacji. Trudno jest utrzymywać optymalny poziom integracji. Co więcej, nie do końca wiadomo, jak poszczególne elementy tworzące system społeczny wpływają na jakość interakcji, pracy, a być może – w konsekwencji – na jakość wyrobów.

Zaangażowanie ma dwa wymiary: zewnętrzny i wewnętrzny. Możemy obserwować czyjąś pracę, oceniać ją wysoko; widzimy, że ktoś pracuje lepiej niż inni, chętniej przejmuje odpowiedzialność, wykazuje się większą aktywnością. Mówimy o kimś: *X jest zaangażowany, Y nie jest zaangażowany*. Sądzymy, często błędnie, że zaangażowanie ma swoje przejawy, uzewnętrznia się, jest więc możliwe do zbadania. Zapominamy przy tym, że zaangażowanie jest bardzo często negatywne. Uważa się, że zaangażowanie pracowników musi uzyskiwać wsparcie motywacyjne (nie jest to założenie błędne). Motywacja powinna sprzyjać zaangażowaniu, ale możliwe jest też zaangażowanie przeciw istniejącemu systemowi motywacji, jakości. Dochodzi do zaangażowania destruktywnego, które wynika z gier organizacyjnych.

Zaangażowanie sprzyjające jakości powinno być zaangażowaniem organizacyjnym, ukierunkowanym, elastycznym i mającym ustalone granice.

Zaangażowanie jest pozytywne, gdy jest zaangażowaniem organizacyjnym, wynikającym, chociaż częściowo, z identyfikacji jednostki z organizacją, na rzecz której ona pracuje. Takie zaangażowanie zawarte jest w postawach: „dokonałem słusznego wyboru”, „jestem dumny z mojej pracy”, „pracuję wydajniej, bo chcę pomagać całej społeczności”, „jestem w stanie zaakceptować nowe obowiązki”.

Zaangażowanie pozytywne musi być zaangażowaniem ukierunkowanym. Powstaje jednak pytanie, jak to ukierunkowanie osiągnąć? Nie ma też bezpośrednich związków między zaangażowaniem a lojalnością czy zaufaniem. Można być pracownikiem zaangażowanym, gdy chce się osiągnąć jakieś osobiste cele. Można być osobą zaangażowaną niewyrażającą zaufania. Co więcej, zaangażowanie w wielu sytuacjach niszczy zaufanie, osłabia tym samym system wartości organizacyjnych. Być może dlatego niektórzy badacze głoszą pochwałę lenistwa.

Zaangażowanie sprzyjające jakości musi być również elastyczne i nie może wykraczać poza wyznaczone granice. Zbyt duży nacisk na zaangażowanie sprawia, że pracownicy tworzą fikcyjne rozwiązania. Z taką sytuacją spotykamy się tam, gdzie istnieje silna, niczym nieuzasadniona presja na innowacje.

Elastyczność przejawia się m.in. zdolnością do przejmowania nowych ról społecznych. Natomiast granica zaangażowania jest potrzebna, aby nadmierne zaangażowanie poszczególnych pracowników nie stało się przyczyną dezintegracji systemu społecznego (mowa o granicy nie tylko emocjonalnej, ale również o normatywnej i funkcjonalnej).

Z większości badań, których celem było udowodnienie pozytywnego wpływu zaangażowania na wyniki ekonomiczne, jakie osiąga organizacja, wynika, że zaangażowanie: jest spowodowane klimatem zaufania, może wpływać na produktywność, zyskowność, przyczynia się do osiągania sukcesów w trudnych czasach reorganizacji, wpływa na satysfakcję i lojalność.

Wiele wyników badań wskazuje na to, że [6; 9; 16; 17; 21]:

- istnieją pośrednie zależności między zaangażowaniem pracowników a zaangażowaniem się klientów i wynikami ekonomicznymi,
- organizacje, w których udaje się utrzymać zaangażowanie pracowników, osiągają lepsze wyniki ekonomiczne (zaangażowanie kształtuje się tam już na etapie rekrutacji),
- niedostateczne indywidualne zaangażowanie jest jedną z głównych przyczyn niepowodzenia procesu reorganizacji,
- zaangażowanie ma często większy wpływ na wyniki działalności niż satysfakcja z pracy.

4. Zaangażowanie w TQM

Odkąd Deming, Juran czy Crosby głosili potrzebę zaangażowania pracowników w procesach doskonalenia jakości zmianie nie uległy pryncypialne zasady zarządzania, ale wiedza o zaangażowaniu wzbogaciła się (głównie ze względu na postępy poczynione w zakresie ekonomii behawioralnej). Wiemy na przykład, że spadek zaangażowania i motywacji występuje tam, gdzie istnieje poczucie fałszywej sprawiedliwości (np. w procesach reorganizacji).

W początkowym okresie uważano, że zaangażowanie pracowników sprzyja głównie doskonaleniu jakości i innowacji. Z czasem uznano, że zaangażowanie wynika ze świadomości jakości, a doświadczenia organizacji stosujących z powodzeniem model EFQM pozwoliły również praktykom na uzmysłowienie sobie roli uwarunkowań organizacyjnych w podtrzymywaniu zaangażowania [22]. Model EFQM odwołuje się nie tylko do zaangażowania pracowników, ale zwraca też uwagę na znaczenie koncepcji empowermentu. Oznacza to, że w zarządzaniu jakością uwzględnia się zarówno czynniki ekonomiczne, psychospołeczne, jak i organizacyjne, które mogą sprzyjać zaangażowaniu lub je osłabiać, niszczyć.

Nie ma jednoznacznych poglądów na temat istoty zaangażowania. Jedni praktycy uważają, że potrzebne jest zaangażowanie demonstracyjne, inni – że zaangażowanie powinno być ściśle związane z osiąganiem celów i systemem wynagrodzeń. Jeszcze inni badacze mówią o postawach altruistycznych, traktują tym samym zaangażowanie pracowników jako przejaw misji. Jest prawdą, że zaangażowanie oparte jest nie tylko na chłodnej kalkulacji zysków i start, ale również na realizacji potrzeb psychospołecznych. Zaangażowanie opierające się na bodźcach

ekonomicznych jest ważne, ale nie wolno zapominać o środowisku sprzyjającym podtrzymywaniu zaangażowania.

Niektórzy autorzy dowodzą, że TQM jako koncepcja praktycznego zarządzania zawiodła, lub posługują się bardziej dosadnym sformułowaniem, że „jest martwa”. Niepowodzenia [3] były i są związane z głównie z brakiem zrozumienia istoty TQM, brakiem odpowiedniego poziomu zaangażowania, zniecierpliwieniem (TQM nie przynosi natychmiastowych korzyści).

Na pewno istnieją pozytywne związki między zaangażowaniem przywódców a zaangażowaniem pracowników i wynikami w zakresie wdrażania TQM (które można zmierzyć np. skalą Lascellesa, Dale'a lub za pomocą kryteriów EFQM). W większości organizacji, które z powodzeniem wprowadzają koncepcję TQM, można zaobserwować silne przywództwo. Zaangażowanie zmienia się, słabnie, wzmacnia się, ale ma skłonność do jednoczenia, co oznacza, że silne przywództwo w połączeniu z ukierunkowanym zaangażowaniem jest w stanie zaangażować inne osoby z tej samej organizacji (nawet, jeżeli będą znaczne koszty tego procesu). Jeżeli istnieją jakieś przeszkody w zaangażowaniu pracowników i doskonaleniu jakości, to tkwią one właśnie w braku zaangażowania kierownictwa. W tym sensie zaangażowanie jest jednym z komponentów przywództwa. O ile istnieje zgoda co do tego, że doskonalenie jakości wymaga zaangażowania ze strony najwyższego kierownictwa, to nie do końca wiadomo, jak ten pożądaný poziom osiągnąć. Problem ten tkwi w tym, że czynniki, które wpływają na zaangażowanie pracowników, nie zawsze odgrywają kluczową rolę w kształtowaniu zaangażowania liderów. Warto zwrócić uwagę na to, że zaangażowanie liderów i wynikająca z niego satysfakcja nie zawsze sprzyjają zadowoleniu pracowników (ale mogą sprzyjać chwilowemu zaangażowaniu). Presja ze strony różnych interesariuszy na coraz wyższe wyniki ekonomiczne sprzyja zaangażowaniu, ale nie służy podtrzymywaniu tego zaangażowania. Częste zmiany zachodzące w organizacji wprowadzają zamęt, powodują, że systemy wartości muszą ulegać swoistym „przetarasowaniom”.

W filozofii TQM występują pojęcia: jakości zaangażowania, zaangażowania do jakości, zaangażowania do TQM. Jakość zaangażowania można w dużym uproszczeniu nazwać stopniem, w jakim zaangażowanie pracowników wpływa na potrzeby całej organizacji. Jakość zaangażowania zależy od praktyki zarządzania zasobami ludzkimi i zgodności systemu wartości organizacyjnych. Szczególny wpływ na ową jakość ma poczucie sprawiedliwości, empowerment, programy wsparcia pracowniczego i możliwości rozwoju zawodowego. Kwestią dyskusyjną jest rola pracy zespołowej w podtrzymywaniu tego zaangażowania. Brak empowermentu psychicznego jest rekompensowany empowermentem strukturalnym. Praca w zespole pozwala do pewnego stopnia łagodzić negatywne skutki kontroli menedżerskiej. Sprawiedliwość nie tylko proceduralna i dystrybucyjna, ale i subiektywna jest podstawą systemu wartości. Empowerment to głównie usuwanie strachu, a nie tylko

delegowanie władzy czy uprawomocnienie. Możliwość rozwoju jest stymulatorem zaangażowania, ale kształtowanie jakości zaangażowania jest trudne nie tylko dlatego, że wymaga powiązania z celami i efektami pracy. Również dlatego, że istnieje odwieczny konflikt między różnymi wewnętrznymi graczami. Na przykład: satysfakcja z nadzoru, jaką odczuwają przełożeni, nie sprzyja zaangażowaniu.

Jeszcze innym pojęciem jest zaangażowanie do jakości. Jest to rodzaj zaangażowania ukierunkowanego i pozytywnego. Takie zaangażowanie przejawia się w postawach wobec pracy, ale osadzone jest głęboko w kulturze jakości.

Zaangażowanie do TQM wynika z przyjętej strategii działania i jest niezmiernie trudne do utrzymania (jak wiadomo, stosunkowo dożo organizacji rezygnuje z wdrażania TQM). Składnikiem tego zaangażowania jest zaangażowanie najwyższego kierownictwa. Ten rodzaj zaangażowania wymaga pozytywnych grup odniesienia (pozytywnych przykładów udanej implementacji TQM).

O rodzajach zaangażowania napisano już wcześniej. Kiedy jednak odwołujemy się do związków i relacji, jakie istnieją pomiędzy jakością a zaangażowaniem, należy powrócić do typologii. Wiemy, że różne działania projakościowe w różnym stopniu wpływają na komponenty zaangażowania. Boshoff i Mels [4] stwierdzili, że zaangażowanie pracowników jest zaangażowaniem organizacyjnym, zaangażowaniem do pracy oraz zaangażowaniem wynikającym z wykonywanej profesji i relacji z przełożonym. Dla jakości ważne są wszystkie cztery komponenty, ale nie może zachodzić konflikt pomiędzy zaangażowaniem do pracy a zaangażowaniem organizacyjnym. Pracownicy muszą nie tylko identyfikować się z organizacją, uznawać jej wartości organizacyjne, ale również akceptować inny zakres prac dla dobra ogółu. Jest to istotne, podczas wdrażania systemów zarządzania jakością i TQM może bowiem dochodzić do zatargów, a nawet konfliktów spowodowanych poczuciem niesprawiedliwości. Twierdzenie, że zaangażowanie organizacyjne jest domeną liderów a zaangażowanie do pracy – domeną pozostałych pracowników, jest błędnym założeniem (jednak z drugiej strony kształtowanie zaangażowania organizacyjnego jest zadaniem trudniejszym).

Zasadniczym problemem jest nie tylko integracja, jaka musi dokonywać się w organizacji w wymiarze normatywnym, funkcjonalnym, ale przede wszystkim kulturowym. Problemem jest ciągle jeszcze niewielka wiedza na temat ludzkich zachowań. Możemy na przykład uprawomocnić pracowników, zakładając, że w ten sposób sprzyjamy zaangażowaniu. Ale nie zdajemy sobie sprawy z tego, że w tym samym czasie wzmacniamy nieformalne systemy kontroli (tworzą je sami przełożeni, którzy nie godzą się z utratą władzy). Głównym praktycznym problemem jest to, że niewiele wiemy o mechanizmach motywacyjnych. Współcześnie coraz częściej znajdujemy dowody na to, że słuszne są założenia odnoszące się do teorii „malejącej krzywej motywacji do pracy”. Ludzie dążą do wysokiej jakości życia, a jakość ta nie zawsze pokrywa się z satysfakcją. Co więcej, okazuje się, że pracownicy mają coraz

większy wpływ na swój własny poziom zaangażowania. Odczuwalne możliwości modelowania zaangażowania mogą sprzyjać jakości pracy.

Wpływając na zaangażowanie, zupełnie nie zauważamy problemu zaufania. Tylko nieliczni badacze go dostrzegają. Na przykład Bou i Beltrán [5] uznają, że TQM wpływa na postawy pracownicze wyrażające się zaufaniem, partycypacją i zaangażowaniem (postawy te muszą być wzmacniane zaangażowaniem najwyższego kierownictwa). Istnieją też takie organizacje, które stosują wiele technik i narzędzi jakości, ale nie osiągają zadowalających wyników we wdrażaniu TQM. Część z badaczy wini za ten stan rzeczy brak zaangażowania [8]. Nie zauważa się przy tym innych wartości organizacyjnych, które wpływają na sukces w doskonaleniu jakości, chociaż uchodzą one za ważne czynniki wdrażania TQM (są one jednak rozpatrywane oddzielnie). Prawdziwe zaangażowanie wymaga zaufania. Przypomnieć wypada, że badania nad poziomem wdrażania TQM przeprowadzone przez Dale'a i Lascellesa [7] wykazały, że pomimo implementacji systemów zarządzania jakością przełożeni nie ufają pracownikom. Natomiast zaufanie pomiędzy wszystkimi szczeblami struktury organizacyjnej jest związane z kulturą przywództwa, jest źródłem satysfakcji pracowniczej i warunkuje zdolność organizacji do szybkiej adaptacji do zmieniającego się otoczenia. Zaufanie jest jednym z najważniejszych czynników wdrażania koncepcji projakościowych. Zaufanie jednak buduje się latami, a zniszczyć je można w jednej chwili.

Zaangażowanie jest nie tylko ściśle związane z motywacją i zaufaniem. Istnieją silne zależności między zaangażowaniem a satysfakcją. Można np. przymusić pracownika do większego wysiłku. Zdziwiające jest to, że wysiłek ten jest źródłem satysfakcji wynikającej z faktu, iż pracownikowi udało się coś zrobić, udało się mu pokonać własne psychiczne bariery. Czasami wysiłek ten jest utożsamiany z zaangażowaniem.

Obecnie uznaje się, że zaangażowanie pracowników jest jednym z wymiarów jakości stosunków międzyludzkich. Dwa inne podstawowe wymiary to satysfakcja i zaufanie. Te trzy wartości mogą mieć pozytywny wpływ na intencje zachowawcze [2], co oznacza, że zaangażowanie jest bardzo potrzebne w trakcie całego procesu doskonalenia jakości, ale w tym procesie są takie etapy, które wymagają zaangażowania wzmacniającego, to jest takiego, które pozwoli przejść organizacji na kolejny etap wdrażania TQM. Nie od dziś wiadomo, że doskonalenie jakości jest procesem ustawicznym i dlatego strategie zarządzania zasobami ludzkimi muszą się opierać na utrzymaniu ciągłego zaangażowania i odpowiedniej motywacji¹.

¹ Proces kształtowania zaangażowania opisano np. w książce „Wartości organizacyjne. Szkice z teorii organizacji i zarządzania” (UJ, 2006). Aktualnie przyjmuje się, że rozpoczyna się od procesów rekrutacji. Badania Meyersa i Beckera wykazały, że pracownicy muszą być przekonani o swej wartości, a takie przekonanie osiągnąć jest tam, gdzie mamy dużą liczbę kandydatów do zatrudnienia (jest rywalizacja).

Skoro zaangażowanie jest takim ważnym czynnikiem w doskonaleniu jakości, to powstaje pytanie, czy w niektórych uzasadnionych przypadkach należy je mierzyć. Takie pomiary są zresztą wykonywane, ale dotyczą one głównie czynników wpływających na zaangażowanie. Diagnozie podlegają: zaufanie, satysfakcja, postawy, bezpieczeństwo pracy, możliwości wykorzystania własnych umiejętności, potrzeby pracownicze, postawy najwyższego kierownictwa, umiejętności podejmowania nowych wyzwań itd. Mierząc zaangażowanie, powinniśmy najpierw zdefiniować to pojęcie i ustalić składniki pomiaru. Niektóre organizacje badają zaangażowanie pracowników, biorąc pod uwagę liczbę godzin, jaką poświęcają oni na pracę w kołach jakości, grupach produktywności, liczbę zgłaszanych działań zapobiegawczych i korygujących itd. Wydaje się, że bezpośredni poziom zaangażowania jest czymś niewłaściwym. Może on doprowadzić do niepotrzebnych napięć, konfliktów. Natomiast istnieje potrzeba badania środowiska sprzyjającego zaangażowania do jakości. Na podstawie wyników takich badań najwyższe kierownictwo może podejmować decyzje dotyczące doskonalenia kultury jakości. Można w tym celu korzystać z istniejących już kwestionariuszy badań i jeszcze lepiej wprowadzać własne rozwiązania uwzględniające specyfikę organizacji. Pomocne mogą okazać się kategorie zaangażowania pracowniczego zaproponowane przez America & Work Study, elementy składowe zaangażowania według Boshoffa oraz propozycje badawcze Mowdaya.

5. Zaangażowanie a jakość usług

Zaangażowanie jest ważne w każdej organizacji, na każdym poziomie. Jakość usług w większym zakresie zależy jednak od czynnika ludzkiego. To sformułowanie nie jest odkrywcze, ale jest warte przypomnienia. Oznacza to, że w doskonaleniu jakości usług większą rolę odgrywa zaangażowanie poszczególnych pracowników, które w pewnym łańcuchu zdarzeń kształtuje jakość stosunków międzyludzkich i wpływa na satysfakcję klienta. W doskonaleniu jakości produktów bardziej liczy się zaangażowanie do innowacji. Jest ono trudne do utrzymania nie tylko ze względu na niepewność, jaka towarzyszy procesowi twórczemu, ale i ze względu na trudne warunki rynkowe (np. wysoka jakość innowacyjnych produktów nie gwarantuje już sukcesu rynkowego).

W jakości usług zaangażowanie najwyższego kierownictwa jest czynnikiem kluczowym, ale nie jedynym. Zaangażowanie to musi być w odpowiedni sposób akceptowane przez pozostałych pracowników. Istnieje pozytywny związek między percepcją owego zaangażowania a oceną jakości usług, jaką dokonują klienci [18]. Wysoka ocena świadczonych usług może pełnić funkcję motywacyjną². Z wielu

² Teza ta jest dyskusyjna. Wiadomo bowiem, że wysokie oceny są również demotywujące. Dlatego w doskonaleniu jakości potrzebna jest niewielka doza niepewności i niestałości.

badania wynika też, że satysfakcja z pracy oraz organizacyjne zaangażowanie pracowników to dwa czynniki mające stosunkowo silny wpływ na jakość usług [19].

Powszechnie przyjmuje się, że większy wpływ na jakość usług ma zaangażowanie klienckie (jako część orientacji na klienta), a mniejszy – zaangażowanie organizacyjne. Wiemy to z własnych obserwacji oraz z teorii o kluczowej roli pracownika pierwszego kontaktu. Tendencja do dzielenia pracowników na dwie grupy (obsługujących klientów i pracowników zaplecza) jest jednak niepokojąca. Już sam ten podział sprawia, że pracownicy są różnie traktowani, dochodzi do niesprawiedliwych podziałów na tych „lepszych” i „gorszych”.

Na zaangażowanie pracowników wpływa niewątpliwie zaangażowanie klientów, a wpływ ten można zasadniczo uznać za pozytywny. Pomiedzy zaangażowaniem pracowników (szczególnie pierwszego kontaktu) a zaangażowaniem klientów nie ma już jednak takiej bezpośredniej zależności. Co więcej, im większy jest poziom tego zaangażowania, tym większa groźba utraty klientów. W sferze usługowej usługa realizowana długo wpływa na podwyższenie poziomu jakości požądanej („w miarę jedzenia apetyt rośnie”). W relacjach bezpośrednich poziom jakości dostatecznej może wzrastać, ale strefa tolerancji zawęża się. Im wyższy poziom postrzeganej jakości, tym większy poziom zadowolenia i mniejsza tolerancja.

Zaangażowanie kierownictwa w sferze usługowej jest różnie oceniane przez samych pracowników. Pozytywnej ocenie zaangażowania kierownictwa służy empowerment [11]. Taka relacja opiera się na kalkulacji zysków i strat.

W usługach zaangażowanie pracowników przejawia się również w sposobie obsługi klienta, a ściślej – w eksponowanych cechach zachowawczych. Niestety, coraz częściej liczne szkolenia i narzucone procedury sprawiają, że wydłuża się czas realizacji usługi, a klienci nie mają kontaktu z żywym człowiekiem, lecz z „cyborgiem”, który zachowuje się zgodnie z „instrukcją obsługi klienta”. Jeżeli już decydujemy się na wprowadzenie wzorców zaangażowania, to powinniśmy pamiętać o różnicach kulturowych i indywidualnych.

6. Zakończenie

Na podstawie dotychczasowych rozważań możemy stwierdzić, że:

1. Zaangażowanie sprzyjające jakości musi być powiązane z innymi wartościami organizacyjnymi (szczególnie z zaufaniem). Jakości sprzyja bowiem nie pojedyncza wartość, ale zidentyfikowany i zaakceptowany system wartości. Zarządzanie tym systemem może sprzyjać jakości (szeroko pojmowanej).

2. Systemy jakości, a później TQM muszą sprzyjać sprawiedliwości proceduralnej, gdyż jest ona podstawą zaufania i zaangażowania. Współdziałanie pracowników w tworzeniu i doskonaleniu wszelkich procedur jest niezbędny. Z tego punktu widze-

nia utrwalany w mediach wizerunek systemu zarządzania jakością jako zbioru „władczych procedur” jest całkowitym nieporozumieniem.

3. Wdrażając systemy zarządzania jakością i TQM, nie możemy angażować pracowników, kierując się dobrymi intencjami lub kryteriami oraz pomysłami proponowanymi przez kierownictwo. Najpierw należy dokonać oceny kompetencji. Zarządzanie kompetencjami powinno stanowić podstawę TQM.

4. Zaangażowanie najwyższego kierownictwa zamierzające do doskonalenia jakości usług musi się opierać na balansie między zaangażowaniem klienckim a zaangażowaniem organizacyjnym. Zaangażowanie pracowników w wymiarze zachowawczym nie może być zaangażowaniem podlegającym standaryzacji.

5. Znaczny wpływ na zaangażowanie pracowników ma ich percepcja kosztów i strat, jakie ponoszą w wyniku interakcji przełożony–podwładny, klient–pracownik. Kalkulacja start i kosztów nie przesądza jednak o poziomie zaangażowania. Ważne jest doświadczenie pracowników z poprzednich relacji i/lub miejsc pracy.

6. Niezmiernie przydatne będą badania, które wyjaśnią relacje między jakością pracy, wydajnością a zaangażowaniem (wiadomo, że nie zawsze zwiększone zaangażowanie doprowadza do wyższej jakości pracy).

7. Badania nad społecznymi czynnikami doskonalenia jakości wymagają nieco innego podejścia. Muszą w większym zakresie obejmować powiązania i zależności (w układzie racjonalnym i emocjonalnym), dokonującą się dezintegrację, wirtualizację i globalizację. Samo stwierdzenie, że jakości sprzyjają zaangażowanie, praca zespołowa, kultura, komunikacja itp., jest niewystarczające.

Literatura

- [1] Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wolters Kluwer Kraków 2007.
- [2] Beatson A., Lings I., Gudergan S., *Employee behaviour and relationship quality: impact on customers*, „Service Industries Journal”, 2008, no 28 (2), s. 211-223.
- [3] Becker S.W., *TQM does work: the reasons why misguided attempt fail*, „Management Review”, 1993, May, 32-33.
- [4] Boshoff Ch., Mels G., *The impact of multiple commitments on intentions to resign: an empirical assessment*, „British Journal of Management” 2000 no 11 (3), s. 255-272.
- [5] Bou J.C., Beltrán I., *Total quality management, high-commitment human resource strategy and firm performance: an empirical study*, „Total Quality Management & Business Excellence” 2005 no 16, issue 1, s. 71-86.
- [6] Bragg T., *Employee commitment*, „Industrial Management” 2002 no 44 (4), s. 18-21.
- [7] Dale B.G., Lascelles D.M., *Total quality management adoption: revisiting the levels*, „The TQM Magazine” 1997 no 9(6), s. 418-428.
- [8] Dale B.G., Lightburn K., *Continuous quality improvement: why some organizations lack commitment*, „International Journal of Production Economics” 1992 no 27 (1).
- [9] Giles K., *Changing rules*, „People Management” 2003 no 993, s. 57.

- [10] Hayday S., *Staff commitment is the key to improve performance*, „Personnel Today” 2003 no 6910, s. 16-18.
- [11] Howard L.W., Foster S.T., *The influence of human resource practices on empowerment and employee perceptions of management commitment to quality*, „Journal of Quality Management” 1999 no 4(1), s. 5.
- [12] Latting J.K., Beck M.H., Slack K.J., Tetrick L.E., Jones A.P., Etchegaray J.M., da Silva N., *Promoting service quality and client adherence to the service plan: the role of top management’s support for innovation and learning*, „Administration in Social Work” 2004 no 28(2), s. 29-48.
- [13] Mayer R.C., Schoorman F.D., *Differentiating antecedents of organizational commitment: a test of March and Simon’s model*, „Journal of Organizational Behavior” 1998 no 19(1), s. 15.
- [14] Meyer J.P., Smith C.A., *HRM practices and organizational commitment: test of a mediation model*, „Canadian Journal of Administrative Sciences” 2000 no 17(4), s. 319-331.
- [15] Oakland J.S., *Total Quality Management*, Butterworth-Heineman, Oxford 1995.
- [16] Passmore J., *Professional standards research: appreciative inquiry*, „People Management” 2003 no 9(24), s. 47.
- [17] Price Q., *Failure to commitment*, „HR Magazine” 2002 no 47(11), s. 99-103.
- [18] Reeves C., Hoy F., *Employee perceptions of management commitment and customer evaluations of quality service in independent firms*, „Journal of Small Business Management” 1993 no 31(4), s. 52-59.
- [19] *The relative influence of organisational commitment and job satisfaction on service quality of customer-contact employees in banking call centers*, „Journal of Services Marketing” 2004 no 18(3), s. 162-174.
- [20] Witt L.A., Kacmar K.M., Andrews M.C., *The interactive effects of procedural justice and exchange ideology on superior-rated commitment*, „Journal of Organizational Behavior” 2001 no 22(5), s. 505-516.
- [21] Wolff Ch., *Through the ages. Nationwide opts for flexible retirement*, „IRS Employment Review” 2004 no 913(807), s. 18-21.
- [22] Zink J.K., *Total Quality Management as a holistic management concept*, Springer, Berlin, New York 1995.

EMPLOYEES’ COMMITMENT AND QUALITY IMPROVEMENT

Summary

The article presents selected issues connected with employees’ commitment. The typology of commitment has been presented, and the characteristics and advantages of commitment, as well as its role in TQM philosophy and in service quality improvement have been discussed. The author discusses commitment in the category of an organization value.