

**Maciej Urbaniak**

Uniwersytet Łódzki

## **ANGAŻOWANIE PRACOWNIKÓW W DOSKONALENIE SYSTEMU ZARZĄDZANIA**

### **1. Wstęp**

Doskonaląc wdrożone systemy zarządzania, przedsiębiorstwa nie tylko wykorzystują w tym celu międzynarodowe standardy organizacyjne, opierając się na wytycznych z zakresu zarządzania jakością (ISO serii 9000), środowiskiem (ISO serii 14000), bezpieczeństwem i higieną pracy (PN-N/OHSAS 18001), bezpieczeństwem informacji (ISO 27001), lecz także stosują inne narzędzia zawarte w Toyota Production System (*kaizen*, 5S/TPM) *lean management* czy metodykach *six sigma* (DMAIC, DMADV/DFSS). Coraz częściej narzędzia te są ze sobą integrowane, co umożliwia kompleksowe doskonalenie obszarów działalności przedsiębiorstwa. Integrowanie narzędzi doskonalenia operacyjnego wpływa także na podnoszenie kwalifikacji i świadomości pracowników, zwłaszcza w zakresie reagowania na wystąpienie niezgodności (podejmowanie działań korygujących), identyfikacji ryzyka, a także wprowadzania inicjatyw w zakresie działań doskonalących. Skuteczność zarządzania na poziomie operacyjnym, podobnie jak na poziomie strategicznym, zależy od postawy przywódczej menedżerów (w tym przypadku kadry niższego i średniego szczebla) czy liderów kierujących poszczególnymi projektami. Oprócz fachowej wiedzy i zdolności komunikacyjnej wymagane są od nich umiejętności kierowania zespołami ludzkimi (jasnego definiowania celów i zadań, odpowiedzialności, delegowania uprawnień), motywowania, a także oceniania rezultatów. Zwrócenie przez przedsiębiorstwa uwagi na doskonalenie świadomości i kompetencji pracowników, motywację oraz na przywództwo ma priorytetowe znaczenie w doskonaleniu organizacji. [1; 3] Organizacje, chcąc osiągnąć założone cele oraz chcąc pobudzać zaangażowanie i innowacyjność zasobów ludzkich, powinny:

- określić potrzeby kompetencyjne w odniesieniu do każdej działalności;
- przeprowadzać skuteczny dobór kandydatów na odpowiednie stanowiska;
- organizować szkolenia stanowiskowe;
- planować rozwój personelu;
- określić uprawnienia i odpowiedzialności;

- ustalać cele indywidualne i zespołowe,
- zarządzać działaniami oraz oceniać osiągnięte wyniki;
- prowadzić otwartą, bezpośrednią komunikację w celu stałego rozpoznawania potrzeb pracowników;
- stwarzać warunki do wykazywania innowacyjności;
- zachęcać pracowników do zdobywania uznania i nagród;
- wykorzystywać pomiar zadowolenia pracowników do podejmowania działań doskonalących.

Doskonaląc systemy zarządzania, przedsiębiorstwa wykorzystują, oprócz najbardziej popularnych standardów opartych na wymaganiach międzynarodowych norm organizacyjnych, coraz bardziej wyrafinowane narzędzia (takie jak *kaizen*, TPM, *six sigma*), których wdrożenie wymaga intensywnych wysiłków związanych z doskonaleniem kwalifikacji pracowników w celu zwiększania ich stopnia zaangażowania w rozwiązanie pojawiających się problemów.

## 2. Angażowanie pracowników przez *kaizen*

Skuteczne wdrożenie *kaizen* jest możliwe pod warunkiem zrozumienia przez najwyższe kierownictwo, a także kierownictwo średniego szczebla tego, że korzystne zmiany mogą być wynikiem działań pracowników operacyjnych oraz że pokonanie stagnacji w organizacji nie musi się wiązać z kosztownymi innowacjami, takimi jak: nowoczesne technologie czy zakup nowych maszyn. *Kaizen* zakłada, iż wystarczy wnikliwa obserwacja i doskonalenie wewnętrznych procesów oraz zaangażowanie pracowników [8]. Muszą oni zostać zainspirowani do nieustannego, codziennego poszukiwania coraz nowszych rozwiązań oraz udoskonaleń. Istotne jest również utrzymywanie przez pracowników porządku w miejscu pracy, a także unikanie marnotrawstwa. Aby wyrobić tego typu nawyki, konieczne jest silne zaangażowanie kadry zarządzającej, kierownictwa poprzez stworzenie przyjaznej atmosfery pozwalającej na skuteczne wdrożenie filozofii *kaizen* [6]. Jest to trudne, gdyż wymaga to zmian w postawach, zachowaniu, a także w mentalności ludzkiej. Pracownicy na ogół boją się zmian i to należałoby zmienić. Pracownicy winni stać się zorientowani na proces i na współpracę, a nie na współzawodnictwo. O skuteczności wdrożenia *kaizen* decyduje skuteczna komunikacja między przełożonymi a podwładnymi. Najprostszą formą budowania świadomości załogi przedsiębiorstwa są szkolenia wyrabiające nawyk pracy zespołowej oraz pobudzające aktywność pracowników. Projekty *kaizen* wdraża się zarówno w przypadku rozwiązywania doraźnych problemów, jak i okresowego usprawniania wyników (*kaizen events*, np. przez tzw. tygodnie *kaizen*). W wielu firmach w ramach podejścia *kaizen* zachęca się, by pracownicy zgłaszali także indywidualnie swoje pomysły. W tym celu opracowuje się specjalne formularze, na których zatrudnieni zgłaszają swoje pomysły na usprawnianie poszczegół-

nych stanowisk pracy, maszyn, przepływu, komunikacji. Wypełnione formularze są wrzucane do specjalnych przeznaczonych do tego celu skrzynek (*idea boxes*) lub są przekazywane kierownikowi jednostki organizacyjnej (np. działu), a następnie zespołowi odpowiedzialnemu za wdrażanie usprawnień, który rozpatruje pomysły. Ciekawe propozycje są realizowane. Wszystkie z nich są ewidencjonowane (najczęściej w formie elektronicznej), a osoby najbardziej zaangażowane w proponowanie usprawnień są wyróżniane i odpowiednio nagradzane przez kierownictwo [9].

### 3. Angażowanie pracowników przez TPM

Wdrażając tę koncepcję, przedsiębiorstwa mają na celu także pobudzanie inicjatyw wśród pracowników operacyjnych, którzy mogą zgłaszać propozycje udoskonaleń, a także uczestniczyć w grupowym rozwiązywaniu problemów. Istotne są takie działania, jak wzbudzenie zainteresowania i udział operatorów w programie usprawnień, przede wszystkim bowiem oni posiadają informacje umożliwiające skuteczne przeciwdziałanie awariom [7; 4]. Szczególnie ważne jest również przekazanie im decyzyjności, która będzie wspomagała wykonywanie tych czynności. Możliwe jest to dzięki stworzeniu odpowiedniej atmosfery polegającej na otwartej i nieskrępowanej komunikacji między pracownikami a menedżerami średniego szczebla nadzorującymi procesy wytwarzania oraz utrzymania ruchu (np. mistrz, kierownik produkcji). W wielu przypadkach menedżerowie ci stymulują inicjatywy podejmowane przez pracowników, lecz nie sprawują nad nimi bezpośredniego nadzoru. Wskazują oni tylko problemy, którymi pracownicy mogliby się zająć, i oczekują, by operatorzy zaproponowali realne i korzystne dla firmy rozwiązania (nie tylko pod względem finansowym, lecz także zwiększającym bezpieczeństwo pracy czy korzystne oddziaływanie na środowisko), np.:

- zmniejszenie lub ponowne wykorzystanie w zakładzie odpadów produkcyjnych;
- zmniejszenie liczby braków;
- organizacja stanowiska pracy mająca na celu zagwarantowanie łatwego i szybkiego dostępu do podręcznych narzędzi;
- zabezpieczenie przewodów instalacyjnych, które mogą utrudnić dostęp do maszyny czy poruszanie się po hali produkcyjnej;
- zapewnienie operatorom lub konserwatorowi łatwego i bezpiecznego dostępu do elementów urządzenia podczas pracy czy w momencie rozruchu.

Rozwiązania problemów mogą być zgłaszane przez pracowników zarówno indywidualnie, jak i grupowo (małe grupy zadaniowe). Szczególnie ważne ze strony menedżerów zarządzających produkcją i utrzymaniem ruchu jest promowanie i nagradzanie proponowanych i wdrożonych rozwiązań przynoszących firmie wymierne korzyści nie tylko finansowe, ale także społeczne. Nie zawsze musi być to bezpośrednia motywacja finansowa (może być to nagroda rzeczowa, np. rower górski, sprzęt

fotograficzny lub atrakcyjna forma wypoczynku, np. wycieczka zagraniczna dla najbliższej rodziny). Wprowadzaniu TPM towarzyszy także formalny system prezentacji dokonań pracowników polegający na umieszczaniu na tablicy np. zdjęć stanowiska pracy przed dokonaniem usprawnień i po ich dokonaniu, zdjęć autorów koncepcji udoskonaleń, wykresów graficznych ilustrujących poprawę wyników itp.

#### 4. Angażowanie pracowników przez *six sigma*

Skuteczne wdrażanie programu *six sigma* wymaga aktywnego włączenia w realizację projektu wszystkich pracowników na każdym stanowisku pracy. Powinni oni przejść cykl intensywnych szkoleń, podczas których nabędą umiejętności posługiwania się narzędziami i technikami mogącymi mieć zastosowanie we wdrażanych projektach [5]. W organizacjach stosujących koncepcję *six sigma* poszczególnym poziomom zarządzania przypisuje się odpowiednie hierarchiczne stopnie: arcymistrzowie (*champions*), sponsorzy (*sponsors*), mistrzowie czarnych pasów (*masters black belts* – MBB), czarne pasy (*black belts* – BB), zielone pasy (*green belts* – GB), żółte pasy (*yellow belts* – YB), białe pasy (*white belts* – WB) [11].

Szczególnie istotnym elementem wdrażania *six sigma* są szkolenia, którymi powinny zostać objęte wszystkie poziomy przedsiębiorstwa: od członków zarządu zaczynając, przez średni i niższy szczebel kierownictwa, a na poziomie wykonawczym kończąc. Obowiązkiem organizacji jest opracowanie dokładnego planu szkoleń uwzględniającego to, kto będzie szkolony, z jakiego zakresu oraz kiedy. Obligatoryjne dla wszystkich pracowników powinno być przeprowadzone szkolenie wyjaśniające podstawowe kwestie związane z *six sigma* oraz potrzebę wdrożenia koncepcji w przedsiębiorstwie. Szkolenia związane z projektami *six sigma* obejmują zaawansowane metody i narzędzia statystyczne oraz rozwiązania organizatorskie. Osoby do takich szkoleń są wybierane ze względu ich doświadczenia, wykształcenie i wiedzę oraz predyspozycje interpersonalne. Szkolenia dotyczące *six sigma* powinny kłaść nacisk na takie elementy, jak:

- praktyczne zastosowanie zdobytej wiedzy,
- nauka na przykładach (doświadczeniach innych firm bądź jednostek własnego przedsiębiorstwa),
- stopniowe nauczanie – od rzeczy najprostszych do bardziej zaawansowanych i złożonych,
- różne style i techniki nauczania urozmaicające szkolenia.

Szkolenia dla pracowników w zakresie *six sigma* nie powinny mieć charakteru jednorazowego, lecz powinny odbywać się cyklicznie. Wynika to po pierwsze z faktu, że niektóre role, z racji ich specyfiki, mają wyznaczone ramy czasowe. Szczególnie istotna przy wdrażaniu projektów *six sigma* jest komunikacja między członkami zespołów zadaniowych. Odbywa się ona przez comiesięczne oraz cokuwartalne spotka-

nia (połączone z wymianą doświadczeń, szkoleniami i oceną rezultatów), a także intranet (przez który pracownicy mają dostęp do narzędzi, danych) [10].

Sukces wprowadzania koncepcji *six sigma* zależy niewątpliwie od doskonalenia kwalifikacji pracowników pozwalających na osiągnięcie wysokiego poziomu świadomości oraz umiejętności w zakresie praktycznego rozwiązywania problemów, a także od aktywnego zaangażowania menedżerów wszystkich szczebli zarządzania (pełniących odpowiednie funkcje we wprowadzaniu projektów) przez przekazywanie wiedzy oraz niwelowanie hierarchicznych barier komunikacyjnych z podwładnymi.

## 5. Wyniki badań empirycznych

Przedmiotem badań prowadzonych przez autora była identyfikacja przedsięwzięć podejmowanych przez przedsiębiorstwa działające w naszym kraju, które wdrożyły systemy zarządzania oparte na międzynarodowych standardach zarządzania (a także inne narzędzia doskonalenia operacyjnego) w zakresie budowania relacji z pracownikami w celu zwiększania ich zaangażowania w procesie doskonalenia organizacji. Badanie zostało przeprowadzone na przełomie stycznia i lutego 2008 r. Kwestionariusze wysłano do 7000 podmiotów gospodarczych, z czego odesłano 712 ankiet (zwrotność na poziomie 10,0%; z czego do analizy zakwalifikowano 700 ankiet). Wyniki badań zostały zaprezentowane w tab. 1-2.

Tabela 1. Działania podejmowane przez przedsiębiorstwa w zakresie kształtowania relacji z pracownikami (wyniki badań z 2008 r.; porównanie segmentów w zależności od posiadanego systemu zarządzania; w odsetkach wskazań)

Działania podejmowane przez przedsiębiorstwa	Ogółem <i>N</i> = 700	Firmy posiadające ISO 9001 2008 <i>N</i> = 529	Firmy nieposiadające ISO 9001 2008 <i>N</i> = 171	Firmy posiadające ISO 14001 2008 <i>N</i> = 253	Firmy posiadające PN-N/-OHSAS 18001 2008 <i>N</i> = 145
1	2	3	4	5	6
Organizowanie obowiązkowych szkoleń	76,43	80,53	63,74	86,56	86,21
Uzależnienie wynagrodzenia od wyników pracy	70,14	69,38	72,51	71,94	73,79
Poprawa warunków bezpieczeństwa pracy	66,86	72,02	50,88	80,24	86,90
Możliwość zgłaszania inicjatyw/pomysłów	65,86	67,49	60,82	73,91	75,86
Ocena pracowników	64,57	65,41	61,99	70,75	70,34
Wspólne z pracownikami uzgodnienia celów i zadań	61,00	61,81	58,48	66,80	68,28

1	2	3	4	5	6
Wsparcie bezpośrednich przełożonych w rozwiązywaniu problemów	59,86	62,19	52,63	64,43	66,21
Delegowanie uprawnień	49,00	51,80	40,35	56,52	61,38
Możliwość awansu zawodowego	53,57	54,06	52,05	58,89	64,14
Zapewnienie fachowej prasy/ wydawnictw/serwisów informacyjnych	51,71	53,50	46,20	58,10	60,69
Wyrażanie uznania	51,14	52,17	47,95	55,34	57,24
Szkolenia fakultatywne	47,71	51,98	34,50	57,71	59,31
Zespołowe rozwiązywanie problemów (np. przez <i>quality circles</i> )	47,29	49,91	39,18	54,55	55,86
Przykład przełożonych	44,57	47,64	35,09	53,75	57,24
Komunikowanie wyników na tablicach informacyjnych	41,43	45,75	28,07	59,68	60,69
Pomoc socjalna	41,29	42,16	38,60	48,22	52,41
Restrykcyjny system kar	27,57	29,30	22,22	36,76	37,93

Źródło: badania własne.

Tabela 2. Działania podejmowane przez przedsiębiorstwa w zakresie kształtowania relacji z pracownikami (wyniki badań z 2008 r.; porównanie segmentów w zależności od posiadanego narzędzia doskonalenia operacyjnego; w odsetkach wskazań)

Działania podejmowane przez przedsiębiorstwa	Ogółem N=700	Firmy wykorzystujące TPM N=98	Firmy wykorzystujące <i>kaizen</i> N=69	Firmy wykorzystujące <i>six sigma</i> N=55
1	2	3	4	5
Organizowanie obowiązkowych szkoleń	76,43	83,67	84,06	89,09
Uzależnienie wynagrodzenia od wyników pracy	70,14	77,55	79,71	87,27
Poprawa warunków bezpieczeństwa pracy	66,86	80,61	71,01	78,18
Możliwość zgłaszania inicjatyw/pomysłów	65,86	83,67	88,41	89,09
Ocena pracowników	64,57	82,65	72,46	92,73
Wspólne z pracownikami uzgodnienia celów i zadań	61,00	65,31	66,67	78,18
Wsparcie bezpośrednich przełożonych w rozwiązywaniu problemów	59,86	72,45	68,12	72,73
Możliwość awansu zawodowego	53,57	74,49	79,71	81,82

Tabela 2 (cd.)

1	2	3	4	5
Zapewnienie fachowej prasy/wydawnictw/serwisów informacyjnych	51,71	58,16	50,72	58,18
Wyrażanie uznania	51,14	65,31	57,97	69,09
Delegowanie uprawnień	49,00	71,43	62,32	61,82
Zespołowe rozwiązywanie problemów (np. przez <i>quality circles</i> )	47,29	73,47	75,36	85,45
Szkolenia fakultatywne	47,71	61,22	56,52	56,36
Przykład przełożonych	44,57	61,22	55,07	58,18
Komunikowanie wyników na tablicach informacyjnych	41,43	75,51	66,67	80,00
Pomoc socjalną	41,29	57,14	55,07	60,00
Restrykcyjny system kar	27,57	40,82	37,68	43,64

Źródło: badania własne.

Wyniki przeprowadzonych badań wyraźnie wskazują, iż przedsiębiorstwa działające w naszym kraju, budując relacje z pracownikami, koncentrują się przede wszystkim na organizowaniu obligatoryjnych szkoleń stanowiskowych, uzależnieniu wynagrodzenia od wyników pracy, a także na poprawie warunków bezpieczeństwa pracy.

Firmy coraz bardziej starają się zwiększyć zaangażowanie personelu przez możliwość zgłaszania inicjatyw/pomysłów, ocenę pracowników, wspólne z pracownikami uzgodnienia celów i zadań, wsparcie bezpośrednich przełożonych w rozwiązywaniu problemów, możliwość awansu zawodowego, zapewnienie pracownikom fachowej prasy/wydawnictw/serwisów informacyjnych, wyrażanie uznania, delegowanie uprawnień, zespołowe rozwiązywanie problemów (np. przez *quality circles*), szkolenia fakultatywne, a także przez przykład przełożonych. Działania te najczęściej podejmują firmy mające certyfikaty potwierdzające wdrożenie międzynarodowych standardów zarządzania jakością (ISO 9001), środowiskiem (ISO 14001), bezpieczeństwem i higieną pracy (PN-N /OHSAS 18001), jednak są one podejmowane głównie przez podmioty gospodarcze wykorzystujące inne narzędzia doskonalenia operacyjnego, jak np. TPM, *kaizen* czy *six sigma*.

Można zauważyć, iż w przedsiębiorstwach wykorzystujących w ramach doskonalenia procesów koncepcję TPM kładziony jest nacisk na poprawę warunków bezpieczeństwa pracy, delegowanie uprawnień, szkolenia fakultatywne oraz przykład przełożonych. Z kolei w organizacjach, które wprowadziły *kaizen*, widoczne jest zaangażowanie pracowników przez pobudzanie ich kreatywności w zakresie możliwości zgłaszania inicjatyw/pomysłów, pracy zespołowej (w ramach kół jakości) oraz stymulowanie rozwoju przez możliwości awansu zawodowego. Najwięcej wysiłków podejmują jednak firmy wykorzystujące metodyki *six sigma* w zakresie doskonalenia

nia procesów/produktów. Szczególny nacisk kładą one na organizowanie obligatoryjnych szkoleń, uzależnienie wynagrodzenia od wyników pracy, możliwość zgłaszania inicjatyw/pomysłów, ocenę personelu, wspólne uzgodnienia celów i zadań przez menedżerów i podwładnych, możliwość awansu zawodowego, a także na zespołowe rozwiązania problemów. Przedsiębiorstwa te wyróżniają się także wyrażaniem uznania pracownikom oraz informowaniem o ich wynikach na tablicach informacyjnych.

Rekapitulując, należy stwierdzić, iż organizacje chcące doskonalić swój system zarządzania przez wzrost zaangażowania swoich pracowników nie powinny się wyłącznie koncentrować na wdrażaniu standardów zarządzania jakością, środowiskiem czy bezpieczeństwem i higieną pracy. Znacznie większe efekty mogłyby one uzyskać, wdrażając dobre praktyki (dostrzegane w firmach wdrażających TPM, *kaizen* czy *six sigma*) opierające się na pobudzaniu kreatywności personelu przez stworzenie pracownikom możliwości zgłaszania usprawnień w procesach/produktach, zespołowe wdrażanie projektów oraz widoczne przywództwo menedżerów akcentowane przez ich przykład i wspieranie podwładnych w rozwiązywaniu problemów.

### Literatura

- [1] Allen T.D., Eby L.T., *Relationship effectiveness for mentors: factors associated with learning and quality*, „Journal of Management” 2003, vol. 29, no 4.
- [2] Beecroft G.D., Duffy G.L., Morgan J.W., *The executive guide to improvement and change*, ASQ Quality Press, Milwaukee, Wisconsin 2003.
- [3] Bou J.C., Beltran I., *Total quality management, high-commitment human resource strategy and firm performance: an empirical study*, „Total Quality Management & Business Excellence” 2005, vol. 16, no 1.
- [4] Campbell J.D., Reyes-Picknell J., *Strategies for excellence in maintenance management*, Productivity Press, 2006.
- [5] Fréchet C., *Mettre en oeuvre le Six sigma*, Édition d'Organisation, Paris 2005.
- [6] Imai M., *Gemba kaizen, the management approach for competitive success whilst protecting the environment*, proceedings of the 10th TQM Congress- Quality into the 21st Century, Winnipeg, Canada 2005.
- [7] Leflar J., *Practical TPM: successful equipment management at agilent technologies*, Productivity Press, 2001.
- [8] Liker J.K., *The Toyota way: 14 management principles from the world's greatest manufacturer*, McGraw-Hill, New York 2004.
- [9] Manos A., *The Benefits of Kaizen and Kaizen Events*, „Quality Progress”, February, 2007.
- [10] Pyzdek T., *The six sigma handbook: a complete guide for greenbelts, black belts and managers at all levels*, McGraw-Hill, New York 2001.
- [11] Ravichandran J., *Six-sigma milestone: an overall sigma level of an organization*, „Total Quality Management & Business Excellence” 2006, vol. 17, no 8.



## **THE EMPLOYEES COMMITMENT TO THE IMPROVEMENT OF MANAGEMENT SYSTEM**

### **Summary**

Improving management systems with the use of the PDCA cycle, enterprises are not only interested in the implementation of quality management system (conform to ISO series 9000), environmental management system (conform to ISO 14001 / EMAS), occupational health and safety management system (conform to OHSAS / PN - N 18001), but more and more they are using the others operational management tools like Toyota Production System (kaizen, 5S/TPM), Lean Management or Six Sigma methodologies (DMAIC, DMADV/DFSS). More and more they are integrating these tools to achieve the effect of synergy in continuous improvement of the organizations. The integration of these tools has the positive impact on raising people's awareness and their commitment to achieve organizational excellence.