

PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

Nr 359

Zmiana warunkiem sukcesu

**Doskonałość w kształtowaniu
konkurencyjności przedsiębiorstw**

Redaktorzy naukowci

Grzegorz Bełz

Joanna Kacała



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2014

Redaktor Wydawnictwa: Jadwiga Marcinek

Redaktor techniczny: Barbara Łopusiewicz

Korektor: Barbara Cibis

Łamanie: Adam Dębski

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna w Internecie na stronach:

www.ibuk.pl, www.ebscohost.com,

w Dolnośląskiej Bibliotece Cyfrowej www.dbc.wroc.pl,

The Central and Eastern European Online Library www.ceeol.com,

a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon

http://kangur.uek.krakow.pl/bazy_ae/bazekon/nowy/index.php

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania znajdują się
na stronie internetowej Wydawnictwa

www.wydawnictwo.ue.wroc.pl

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie
wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2014

ISSN 1899-3192

ISBN 978-83-7695-454-7

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk i oprawa:

EXPOL, P. Rybiński, J. Dąbek, sp.j.

ul. Brzeska 4, 87-800 Włocławek

Spis treści

Wstęp	9
Urszula Bąkowska-Morawska: Turystyczne łańcuchy dostaw. Kierunki zmian i doskonalenia	11
Michał Chomicki: Kształtowanie doskonałości w relacjach z kooperantami w warunkach niepewności	20
Marta Chudykowska: Adaptacja metody FMEA przy projektowaniu systemu pomiaru dokonań w celu zapewnienia skuteczności działań optymalizacyjnych	30
Wojciech B. Cieśliński, Jakub Mierzyński, Waclaw Nosek: Model zarządzania procesami odnowy przedsiębiorstw – w kierunku organizacyjnego uczenia się	42
Maciej Czarnecki, Magdalena Rajchelt: Kluczowe kompetencje zarządcze i pracownicze w kontekście faz rozwoju organizacji	52
Agnieszka Czerwińska-Lubszyk, Anna Michna: Relacje pomiędzy sieciami współpracy a funkcjonowaniem MŚP w dotychczasowych badaniach empirycznych	65
Dariusz Dudój: Mechanizm wzrostu zaangażowania pracowników w doskonalenie organizacji jako efekt ukierunkowanego rozwoju kompetencji pracowników	73
Marcin Flieger: Doskonalenie funkcji marketingowej poprzez implementację zasad marketingu relacji	85
Szymon Jopkiewicz: Aspekty zaangażowania i zaufania w doskonaleniu organizacji sektora zdrowia	94
Jarosław Karpacz, Klaudia Pilch: Ewolucja rutyn organizacyjnych jako fundament doskonalenia organizacji	106
Piotr Karwacki: Controlling jako narzędzie wielopłaszczyznowej oceny organizacji sieciowej	115
Eryk Kosiński, Michał Flieger: Optymalizacja modelu sprzedaży – wyniki badań satysfakcji i potrzeb klientów wybranych firm sektora elektroenergetycznego w Polsce	128
Marcin Kowalewski: Proces definiowania i implementacji kluczowych mierników dokonań do przedsiębiorstwa	138
Janusz Kraśniak: Doskonalenie kompetencji menedżerskich kadry zarządzającej podmiotów leczniczych	146
Kazimierz Krzakiewicz: Efekt aureoli i badanie czynników sukcesu organizacji	159

Janusz Marek Lichtarski: Ewolucja kryteriów oceny doskonałości struktury organizacyjnej	170
Krzysztof Machaczka: Uświadomiona wizja organizacji jako kluczowy element zdolności rekonfiguracji strategicznej przedsiębiorstwa.....	179
Małgorzata Machaczka: Zjawisko wielokulturowości w przedsiębiorstwach międzynarodowych	188
Kamila Malewska: Intuicja w podejmowaniu decyzji jako źródło przewagi konkurencyjnej	196
Mieczysław Morawski: Doskonalenie procesów dzielenia się wiedzą z udziałem kluczowych pracowników przedsiębiorstwa w świetle badań empirycznych.....	208
Bogdan Nogalski, Przemysław Niewiadomski: Elastyczność produktowa jako przejaw zmian i determinanta doskonalenia konkurencyjnego zakładu wytwórczego – koncepcja oceny	220
Hubert Pachciarek, Alberto Lozano Platonoff: Rozwój przywódcy jako czynnik zmiany w organizacji – studium przypadku programu kształtowania menadżerów	235
Bartłomiej Pierański: Zasoby niematerialne jako źródło przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa	247
Katarzyna Piórkowska: Socjopsychologiczne uwarunkowania decyzji menedżerskich w ujęciu dialektycznym – kontekst cech osobowościowych i właściwości temperamentu.....	256
Gabriela Roszyk-Kowalska: Umiejętności kluczowego pracownika w doskonaleniu przedsiębiorstwa.....	269
Ewa Stańczyk-Hugiet: Ewolucja koncepcji doskonałości jako egzemplifikacja różnicowania	277
Anna Starosta: Diagnozowanie kultury organizacyjnej w procesie jej identyfikacji i zmiany jako warunek osiągnięcia doskonałości organizacji.....	286
Monika Stelmaszczyk: Niewystarczająca analiza błędów barierą dzielenia się wiedzą w przedsiębiorstwach budowlanych	296
Aneta Stosik, Aleksandra Leśniewska: Bariery w procesie doskonalenia pracowników – analiza wybranych przypadków	306
Anna Zabłocka-Kluczka: Odporność swoista organizacji	318
Agnieszka Żarczyńska-Dobiesz: Pracownik 50+ jako kluczowy czynnik w procesie doskonalenia przedsiębiorstw.....	329

Summaries

Urszula Bąkowska-Morawska: Tourist supply chains. Directions of changes and perfecting	19
---	----

Michał Chomicki: Shaping the excellence in relations with cooperators under uncertainty.....	29
Marta Chudykowska: Adaptation of FMEA method in designing a system to measure achievements to ensure the effectiveness of optimising actions..	41
Wojciech B. Cieśliński, Jakub Mierzyński, Waclaw Nosek: Renewal process management model of enterprises – in the direction of organizational learning.....	51
Maciej Czarnecki, Magdalena Rajchelt: Key managerial and employees' competencies in the context of organizational growth and development...	64
Agnieszka Czerwińska-Lubszczyk, Anna Michna: Networking vs. operation of small and medium-sized enterprises.....	72
Dariusz Dudój: Mechanism of the increase of employees' engagement in organization improvement as an effect of directed development of employees' competencies	84
Marcin Flieger: Improving marketing function through the implementation of relationship marketing principles.....	93
Szymon Jopkiewicz: Aspects of commitment and trust to improve the organization of the health sector.....	105
Jarosław Karpacz, Klaudia Pilch: Evolution of organizational routines as foundation for organizational improvement.....	114
Piotr Karwacki: Controlling as a tool of multi-dimensional assessment of the network organization	127
Eryk Kosiński, Michał Flieger: Optimisation of sales model – results of satisfaction and customers' needs research of chosen firms of electro energy sector in Poland.....	137
Marcin Kowalewski: Defining and implementing process of KPIs.....	145
Janusz Kraśniak: Improvement of managerial skills of the management in health care entities	158
Kazimierz Krzakiewicz: The halo effect. Investigation of the organization's success factors	169
Janusz Marek Lichtarski: The evolution of criteria of assessment of organizational structure excellence.....	178
Krzysztof Machaczka: Informed vision of the organization as a key element in the ability of strategic reconfiguration of enterprises.....	187
Małgorzata Machaczka: The phenomenon of multiculturalism in international companies.....	195
Kamila Malewska: Intuition in decision-making as a source of competitive advantage	207
Mieczysław Morawski: Improving knowledge sharing processes with key employees of the company in the light of empirical research	219

Bogdan Nogalski, Przemysław Niewiadomski: Product flexibility as an indication of changes and a determinant of a perfectly competitive manufacturing facility – assessment concept.....	234
Hubert Pachciarek, Alberto Lozano Platonoff: Leader’s development as a factor of change in an organization – case study of shaping managers’ program.....	246
Bartłomiej Pierański: Immaterial resources as a source of competitive advantage of an enterprise.....	255
Katarzyna Piórkowska: Socio-psychological determinants of managerial decisions in accordance with a dialectic approach – the context of personality traits and temperament characteristics.....	268
Gabriela Roszyk-Kowalska: Skills of key employees in enterprise’s improvement	275
Ewa Stańczyk-Hugiet: Evolution of the excellence concept as an exemplification of variation.....	285
Anna Starosta: Organisational culture diagnosis in the process of its identification and change as a condition to achieve business excellence	295
Monika Stelmaszczyk: Insufficient analysis of errors as the knowledge sharing barrier in a construction enterprise	305
Aneta Stosik, Aleksandra Leśniewska: Barriers of employee development – analysis of selected cases.....	317
Anna Zabłocka-Kluczka: Specific immunity of the organization	328
Agnieszka Żarczyńska-Dobiesz: A 50+ employee as a key factor in the business improvement process.....	338

Dariusz Dudojć

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

MECHANIZM WZROSTU ZAANGAŻOWANIA PRACOWNIKÓW W DOSKONALENIE ORGANIZACJI JAKO EFEKT UKIERUNKOWANEGO ROZWOJU KOMPETENCJI PRACOWNIKÓW

Streszczenie: Organizacja mająca za cel zbudowanie trwałej i zrównoważonej przewagi konkurencyjnej zobowiązana jest doceniać potencjał zmian, który tkwi w jej pracownikach. Planowe rozwijanie kompetencji personelu w kierunku poprawy skuteczności i efektywności procesów może stanowić samonapędzający się mechanizm doskonalenia organizacji. Wzrost kompetencji, który skutkuje wzrostem zaangażowania personelu w inicjowanie zmian, może być trwałym elementem przewagi konkurencyjnej. W artykule opisano, w jaki sposób wykorzystanie podejścia zawartego w znormalizowanych systemach zarządzania do planowania rozwoju kompetencji pracowników może być podstawą do budowy organizacji uczącej się.

Słowa kluczowe: kompetencje, zaangażowanie pracowników, doskonalenie, skuteczność procesów, efektywność procesów.

DOI: 10.15611/pn.2014.359.07

1. Wstęp

Celem artykułu jest weryfikacja założenia, że prowadzenie ukierunkowanego skutecznego procesu rozwoju kompetencji pracowników może być czynnikiem wzrostu zaangażowania pracowników w doskonalenie organizacji. Efektem takiego podejścia będzie skuteczne realizowanie celów organizacji wyznaczonych przez najwyższe kierownictwo.

Punktem wyjścia będzie pokazanie potencjału doskonalenia kompetencji oraz postulatu uczenia się promowanego przez znormalizowane systemy zarządzania z rodziny norm ISO serii 9000, głównie PN-EN ISO 9001:2009 oraz PN-EN ISO 9004:2010. Polem obserwacji będą organizacje stosujące podejście procesowe w oparciu o znormalizowane systemy zarządzania. W artykule wykorzystano również wnioski z badań przeprowadzonych w firmach stosujących certyfikowane systemy zarządzania. Autor opiera się także na własnych obserwacjach będących efektem 10-letniego doświadczenia zawodowego w roli konsultanta, szkoleniowca

oraz audytora w obszarze opracowywania, implementacji oraz doskonalenia znormalizowanych systemów zarządzania.

2. Aspekt zarządzania kompetencjami oraz uczenia się organizacji postulowany w znormalizowanych systemach zarządzania ISO9001/ISO9004

Znormalizowane systemy zarządzania identyfikują kompetencje pracowników, podkreślają potrzebę uczenia się organizacji oraz wymagają ciągłego doskonalenia organizacji w kierunku spełniania wzrastających wymagań klienta. ISO 9001 i ISO 9004 są normami dotyczącymi systemu zarządzania jakością zaprojektowanymi tak, aby uzupełniały się wzajemnie, ale też tak by można było stosować je niezależnie [PN-EN ISO 9004:2010, s. 11]. Procesem certyfikacji objęta jest norma PN-EN ISO9001. W tabeli 1 zaprezentowane są powiązania pomiędzy rozdziałami norm ISO 9001 i ISO 9004 w obszarze zasobów ludzkich oraz uczenia się.

Tabela 1. Powiązanie między ISO 9004:2010 i ISO 9001:2009

Podrozdział ISO 9004:2010	Podrozdział ISO 9001:2009
6.3 Ludzie w organizacji	6.2 Zasoby ludzkie
6.3.1 Zarządzanie ludźmi	
6.3.2 Kompetencje ludzi	6.2.2 Kompetencje, szkolenie i świadomość
6.3.3 Zaangażowanie i motywacja ludzi	-
9 Doskonalenie, innowacje i uczenie się	8.5 Doskonalenie
9.4 Uczenie się	

Źródło: opracowanie własne na podstawie [PN-EN ISO 9004:2010, s. 95].

Jak widać, norma PN-EN ISO 9004:2010 szerzej obejmuje kwestię zarządzania jakością niż PN-EN ISO9001:2009, szczególnie w obszarze zarządzania zasobami oraz doskonalenia organizacji poprzez uczenie się.

2.1. PN-EN ISO 9001:2009 – wymagania dotyczące zasobów ludzkich, kompetencji i rozwoju

Wymagania wobec zasobów ludzkich ujęte w normie ISO9001 w podrozdziale 6.2.1 sprowadzają się do stwierdzenia, że personel wykonujący pracę mający wpływ na spełnianie wymagań klienta dotyczących wyrobu powinien być kompetentny. Kompetencję określamy na podstawie odpowiedniego wykształcenia, szkolenia, umiejętności oraz doświadczenia. Następnie w podrozdziale 6.2.2 określone są działania, które powinny być podjęte, aby wypełnić wymóg właściwej identyfikacji kompetencji. Organizacja powinna zdefiniować kompetencje niezbędne, które mają wpływ na zgodność wyrobu końcowego, podjąć działania w kierunku uzupełnienia stwierdzonych braków, podjąć oceniane pod kątem skuteczności inicjatywy szkoleniowe

oraz zapewnić, że personel będzie świadomy swego wpływu na realizację celów jakościowych [PN-EN ISO 9001:2009, s. 23].

2.2. PN-EN ISO 9004:2010 – wymagania dotyczące zasobów ludzkich, kompetencji i rozwoju oraz organizacji uczącej się

Wymagania wobec zasobów ludzkich ujęte w normie powiązanej ISO 9004, poza elementami, które występują w normie ISO 9001, są rozszerzone w podrozdziale 6.3.3, gdzie położony jest szczególny nacisk na zaangażowanie i motywacje ludzi. powyższe elementy są rozszerzone o podejmowanie działań motywujących ludzi do zrozumienia wpływu ich kompetencji na tworzenie wartości dodanej dla klientów końcowych. Norma zaleca wprost, aby rozważyć działania mające na celu wymianę wiedzy, tworzenie baz pomysłów, ustanowienie systemu uznawania i nagradzania, wprowadzenie systemu kwalifikowania i planowania kariery, monitorowanie poziomu zadowolenia i satysfakcji, powołanie mentorów oraz trenerów wewnętrznych [PN-EN ISO 9001:2009, s. 23]. W normie ISO 9004 podkreślone jest znaczenie stworzenia warunków, które stanowić powinny motywować pracowników do doskonalenia i innowacyjności poprzez uczenie się. Norma zachęca do gromadzenia doświadczeń zarówno wewnętrznych, jak i zewnętrznych, szukania źródeł inspiracji, które mogą stanowić podstawę do budowy „organizacji uczącej się”. Postulaty o „uczeniu się jako organizacja” oraz „uczeniu się, które łączy zdolności jednostek ze zdolnościami organizacji”, powinny stanowić fundament w budowie pozycji rynkowej przedsiębiorstwa [PN-EN ISO 9001:2009, s. 45]. Takie ujęcie zagadnienia zarządzania i rozwoju kompetencji w środowisku budującym zaangażowanie i motywację ludzi do działania w pełni oddaje sens znaczenia organizacja ucząca się.

3. Zastosowanie miar skuteczności i efektywności procesów jako narzędzie oceny zmian wynikających z implementowania wniosków doskonalenia procesów zgłaszanych przez pracowników

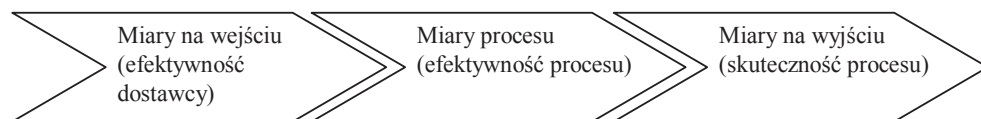
Pomiar procesów jest zarówno podstawą zarządzania procesami, systemowego zarządzania organizacją procesową, jak i elementem infrastruktury koniecznej do ciągłego doskonalenia oraz najważniejszym komponentem: sposobu komunikowania kierunku działania, budowania wiarygodności, definiowania ról i stanowisk, alokacji zasobów oraz monitorowania i oceny wyników w celu doskonalenia procesów i organizacji w ogóle [Grajewski 2007, s. 81]. Do oceny zdolności procesów do dostarczania produktów i/lub usług o pożądanych przez odbiorców charakterystykach może być dokonana przez pomiar sześciu głównych atrybutów procesu: koszt procesu, długość czasu realizacji procesu, elastyczność procesów, jakość procesu, znaczenie dla organizacji, znaczenie dla klienta [Grajewski 2007, s. 79].

W opinii autora bardziej pragmatycznym podejściem w praktyce zawodowej jest stosowanie oceny efektów implementacji usprawnień, jak i samego funkcjonowania procesów poprzez wykorzystanie miar efektywności oraz skuteczności procesu. Kluczowym elementem w praktyce produkcyjnej bądź usługowej jest ocena jego skuteczności oraz efektywności dla realizowania celów organizacji wyznaczonych przez najwyższe kierownictwo. Praktyka pokazuje, że organizacje w ocenie funkcjonowania procesów oraz opracowywania założeń do nich często skupiają się na efektywności (np. wskaźniki finansowe), zapominając lub pomniejszając kryteria skuteczności procesu (spełnianie wymagań klienta) [Pande i in. 2007, s. 191].

Różnice pomiędzy dwoma aspektami miar:

- **Skuteczność procesu** jest miarą, która określa stopień spełniania wymagań klientów procesu (wewnętrznych oraz zewnętrznych), które stanowią cel dla procesu.
- **Efektywność procesu** jest miarą ilości środków zużytych podczas wykonywania produktów i usług podczas realizacji procesu. Stopień efektywności procesu rośnie wraz ze zmniejszającą się ilością zużytych środków finansowych, czasu, materiałów.

Na rysunku pokazany jest strumień przepływu procesu oraz informacja o obszarach, które wymagają pomiaru oraz typu zastosowania miar.



Rys. 1. Miary efektywności i skuteczności w przebiegu procesu

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Eckes 2010, s. 110].

Najwyższe kierownictwo w pierwszej kolejności analizuje wymagania klientów, które stanowią podstawę formułowania celów organizacji. Cele są formułowane w oparciu o miary skuteczności procesu w spełnianiu wymagań i potrzeb klientów zewnętrznych. W kolejnym kroku ustanawiane zostają cele w oparciu o miary skuteczności oraz efektywności dla procesów wewnętrznych organizacji. W opracowywaniu tych miar biorą udział właściciele procesów. Typową sekwencję kroków podejmowanych przez najwyższe kierownictwo lub właściciela procesu dla ustanowienia wartości miar skuteczności oraz efektywności procesów można przedstawić następująco:

Krok 1. Analiza mapy przepływu procesu głównego oraz procesów wewnętrznych z zastosowaniem metod stosowanych w organizacji (np. SIPOC, ICOR, VSM, kroki, etapy).

Krok 2. Określenie miar skuteczności procesu głównego na wyjściu (kryteria istotne z punktu widzenia klienta).

Krok 3. Określenie miar skuteczności oraz efektywności dla procesów wewnętrznych.

Krok 4. Określenie miar efektywności procesów dla dostawców zewnętrznych.

Zdefiniowane miary skuteczności i efektywności dla procesów głównych, wewnętrznych (pomocniczych, wsparcia itp.) stanowiąc będą punkt odniesienia do oceny podejmowanych działań doskonalących procesy w organizacji.

4. Ukierunkowane zarządzanie rozwojem kompetencji kadr jako podstawa do uruchomienia pętli doskonalenia w układzie: kompetencje–doskonalenie–satysfakcja–zaangażowanie

Podstawą do osiągnięcia sukcesu w doskonaleniu i rozwoju jest prawidłowe zaplanowanie poprzez rozpoznanie potrzeb. Doskonalenie musi mieć cel określony dzięki systematycznej analizie potrzeb związanych ze szkoleniem poszczególnych pracowników. Analiza potrzeb polega na określeniu rozbieżności między tym, co pracownicy wiedzą i potrafią wykonać, a tym, co muszą wiedzieć i potrafić wykonać. Planowanie procesów kształceniowych w firmach dokonuje się z uwzględnieniem strategicznych celów organizacji i potrzeb kształceniowych pracowników [Kopertyńska 2002].

Podstawowym zadaniem każdego lidera (właściciela) procesu jest zdefiniowanie celu działania dla procesu. Cele procesów wynikają z celów organizacji przyjętych przez najwyższe kierownictwo. Lider w ramach ww. lub określonego celu firmy powinien móc samodzielnie zdefiniować cel procesu, którym zarządza. Cele organizacji są komunikowane wewnątrz poprzez system komunikacji wewnętrznej. Kluczowym aspektem w zarządzaniu procesem jest zdefiniowanie i określenie miar skuteczności i efektywności celu procesu. Powyższy cel stanowi punkt odniesienia do oceny posiadanych oraz potrzebnych kompetencji personelu, zaangażowanego w proces. Proces identyfikacji i oceny potrzebnych kompetencji przebiega w trzech krokach:

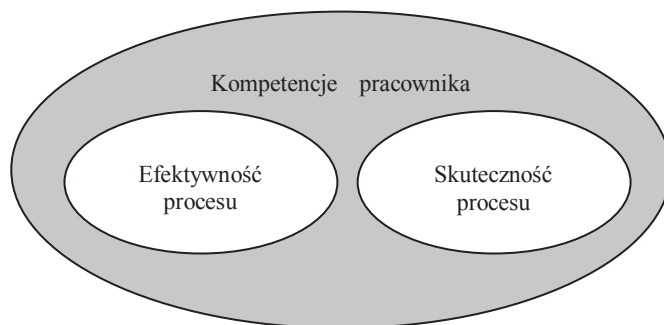
- Krok 1 – **cele organizacji** (procesy główne). Definiuje najwyższe kierownictwo (miary skuteczności).
- Krok 2 – **cele procesów wewnętrznych** (procesy pomocnicze, wsparcia, inne). Definiują właściciele procesów (miary efektywności).
- Krok 3 – **kompetencje: identyfikacja i plan rozwoju kompetencji pracowników** (cel/efekt końcowy: zwiększenie potencjału personelu co do ilości i jakości zgłaszanych inicjatyw doskonalących proces przez pracowników).

Zachowując kolejność działań zgodnie z krokami, lider jest w stanie określić poziom i zakres niezbędnych kompetencji oraz opracować kierunki szkoleń i rozwoju umiejętności, które można wykorzystać w udoskonaleniu procesu. Pracownik działa w określonym zakresie odpowiedzialności, który zdefiniowany jest przez właściciela procesu. Podejmując działania doskonalące w procesie, pracownik korzysta

z zasobów posiadanych kompetencji. Według obserwacji autora, poziom kompetencji pracownika jest zasobem, który wynika z jego doświadczeń zebranych podczas ścieżki edukacyjnej oraz zawodowej:

- posiadana wiedza – ogólna, podstawowa;
- wiedza stosowana – opierająca się o zdobyte doświadczenia zawodowe w innych organizacjach;
- wiedza firmowa – przekazana w oparciu o szkolenia firmowe wewnętrzne, bazująca na standardach wewnętrznych wypracowanych w przeszłości – *know-how* organizacji;
- doświadczenie – wynikające z osobistej pracy w procesie, będące weryfikacją posiadanych umiejętności, wiedzy, doświadczenia.

Opracowując założenia planu rozwoju kompetencji personelu, właściciele procesów powinni dobrać programy szkoleniowe zwiększające znajomość funkcjonowania procesów przez pracowników, zwłaszcza te elementy, które będą obejmować obszary skuteczności oraz efektywności procesu (rys. 2).

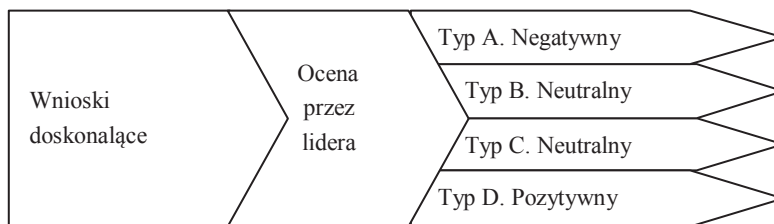


Rys. 2. Kompetencje pracowników obejmujące zagadnienia efektywności oraz skuteczności procesu, przekładające się na jakość zgłaszanych wniosków doskonalących

Źródło: opracowanie własne.

Zwiększenie poziomu znajomości procesu stanowić będzie bazę do zgłaszania wniosków doskonalenia systemu wpisujących się w politykę poprawienia efektywności i/lub skuteczności działania procesu. Oceną skuteczności programu szkoleń pracowników będzie jego wpływ na zwiększenie liczby inicjatyw doskonalenia procesu zgłaszanych przez personel.

Uruchomiony strumień wniosków doskonalących zgłaszanych przez pracowników zostaje poddawany ocenie przez lidera (rys. 3) pod kątem korzystnego wpływu na miary skuteczności i efektywności procesu. Lider rozwarstwa strumień działań doskonalących, dokonując jego oceny według kilku typów (tab. 2).



Rys. 3. Ocena strumienia wniosków doskonalących przez lidera

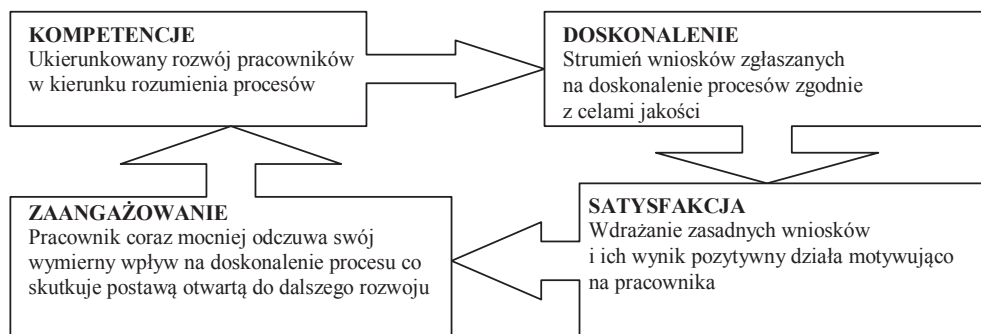
Źródło: opracowanie własne.

Tabela 2. Typy ocen strumienia wniosków doskonalących zgłaszanych przez pracowników

Typ oceny	Posiadane kompetencje (rola w formułowaniu wniosków)	Wniosek ma wpływ na miary procesu		Prawdopodobny efekt inicjatywy doskonalącej	Ocena inicjatywy personelu oraz planowane działania dla właściciela procesu
		skuteczności	efektywności		
A	Kompetencje pracownika nie obejmują wiedzy na temat skuteczności i efektywności procesu.	Nie	Nie	Zgłaszane wnioski są niemożliwe do implementacji.	Negatywna. Wymaga rozwoju kompetencji pracownika w kierunku poprawy znajomości skuteczności i efektywności procesu.
B	Kompetencje pracownika obejmują wiedzę na temat skuteczności procesu, natomiast nie obejmują wiedzy na temat jego efektywności.	Tak	Nie	Zgłaszane wnioski są poddawane ocenie relacji korzyści skuteczność vs. efektywność.	Neutralna. Dodatkowa analiza zysków i strat wniosku, uzupełnienie kompetencji pracownika o element efektywności procesu.
C	Kompetencje pracownika obejmują wiedzę na temat efektywności procesu, natomiast nie obejmują wiedzy na temat jego skuteczności.	Nie	Tak	Zgłaszane wnioski są poddawane ocenie relacji korzyści efektywność vs. skuteczność.	Neutralna. Dodatkowa analiza zysków i strat wniosku, uzupełnienie kompetencji pracownika o element skuteczności procesu.
D	Kompetencje pracownika obejmują wiedzę na temat efektywności oraz skuteczności.	Tak	Tak	Zgłaszane wnioski mają dużą szansę na wdrożenie.	Pozytywna. Przyczynia się zarówno do wzrostu konkurencyjności organizacji, jak i podniesienia satysfakcji, a w konsekwencji również wzrostu zaangażowania pracownika w dalsze działania doskonalące.

Źródło: opracowanie własne.

Z praktyki doradczo-szkoleniowej autora wynika, że uzyskanie wysokiej liczby wniosków, które po poddaniu ocenie zasadności wdrożenia będą otrzymywać status do wdrożenia (typ oceny D, B, C), wprost zwiększa poziom satysfakcji personelu wskutek poczucia wymiernego udziału w doskonaleniu procesów. Pracownik poprzez podnoszenie kompetencji na drodze poznawania sposobu funkcjonowania procesu, w którym się znajduje, zwiększa swoje możliwości udoskonalania procesu. Poprawa własnej oceny oraz podniesienie satysfakcji z dobrze wykonanej pracy skutkuje zwiększeniem zaangażowania pracownika w podejmowanie dalszych działań mających na celu doskonalenie procesu, w którym funkcjonuje. Sytuacja taka jest pozytywna dla budowy atmosfery motywacji i zaangażowania. Właściciel procesu rozumiejący ten mechanizm podejmuje działania ułatwiające rozwój powyższych kompetencji, co powoduje uruchomienie mechanizmu samonapędzającej się pętli działań na linii: kompetencje–doskonalenie–satysfakcja–zaangażowanie (rys. 4).



Rys. 4. Schemat samonapędzającej się pętli w układzie kompetencje–doskonalenie–satysfakcja–zaangażowanie

Źródło: opracowanie własne.

Zaangażowanie jest ściśle związane z motywacją i zaufaniem, a także z satysfakcją [Bugdol 2008, s. 360]. Rosnąca satysfakcja z poczucia dobrze wykonanej pracy (wymiernego wpływu na doskonalenie) skutkuje wzrostem zaangażowania w dalsze doskonalenie procesu, a co za tym idzie: podejmowanie inicjatyw w kierunku zgłaszania nowych potrzeb szkoleniowych.

Nowe szkolenia to nowy ukierunkowany na skuteczność i efektywność procesu rozwój kompetencji pracownika, która jest kolejnym impulsem do dalszego napędu pętli doskonalenia organizacji. Mechanizm pętli (rys. 4) może stanowić podstawę do systemowego budowania atmosfery zaangażowania i motywacji, który raz uruchomiony i systematycznie podtrzymywany przez właścicieli procesu, stanowić będzie podstawę do budowy trwałej przewagi konkurencyjnej organizacji uczącej się.

5. Przykłady działań podejmowanych w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi na przykładzie badań firm posiadających wdrożony znormalizowany system zarządzania

Zbyt ogólne podejście w wymaganiach normy (zob. pkt 2.1) do rozwoju kompetencji zasobów ludzkich w organizacjach stosujących znormalizowane systemy zarządzania często prowadzi do zaprzestania działań szkoleniowych na poziomie opracowania procedury szkoleniowej, określenia zakresów obowiązków i szkoleń wymaganych przez przepisy prawne bądź typowo produktowe organizowane przez dostawców. Grupa małych i średnich firm posiadających wdrożony i certyfikowany system zarządzania jakością została poddana badaniu ankietowemu w celu oceny istotności aspektu zarządzania zasobami ludzkimi w stosowanych systemach zarządzania [Wierzbic 2013, s. 287]. W wyniku badań uzyskano ocenę istotności powyższego aspektu jako krytycznie istotny w 6 firmach (50% populacji), jako średnio istotny 5 (42%) oraz jako nieistotny 1 (8%) [Wierzbic 2013, s. 288].

W wyniku badania zostały sformułowane argumenty będące uzasadnieniem uzyskanych ocen sformułowane przez przedstawicieli badanych firm. Argumentami podnoszonymi za istotnością aspektu zarządzania zasobami ludzkimi były:

- spełnienie wymogów formalno-prawnych, licencje, uprawnienia;
- możliwość korzystania produktowych dostawców;
- porządkowanie obszarów odpowiedzialności w procesach;
- stosowanie procedur szkoleniowych.

Argumentami przeciwnymi były:

- niemożność oceny skuteczności szkoleń,
- brak możliwości oceny przydatności szkolenia,
- procedury biurokratyczne,
- brak szczególnych wymagań kwalifikacyjnych dla pracowników,
- zasadność wydawania pieniędzy na szkolenia,

Wyniki badań wskazują na brak świadomości organizacji o możliwości, jaką jest wykorzystanie potencjału tkwiącego w mechanizmie rozwijania kompetencji pracowników i związanego z tym budowania atmosfery motywacji i zaangażowania.

Innym przykładem niepełnego pozytywnego podejścia do rozwijania kompetencji zasobów ludzkich w organizacji posiadającej znormalizowany system zarządzania są wyniki badania opisującego, że personel wykonujący prace mające wpływ na jakość wyrobów jest kompetentny. Podstawę kompetencji stanowią: wykształcenie, szkolenia, umiejętności oraz doświadczenie. Przedsiębiorstwo zapewnia szkolenia personelu, umożliwia uczestnictwa załogi w zewnętrznych specjalistycznych szkoleniach, kursach i seminariach, targach specjalistycznych, dofinansowuje studia zaoczne i podyplomowe [Wyrębek 2012, s. 115].

W badaniach dotyczących niezgodności i słabych stron wykrytych w audytach trzeciej strony zidentyfikowano obszary sprawiające największe trudności w znor-

malizowanych systemach zarządzania. Na próbie 892 firm, na 23 rozdziały normy będące poddawane ocenie, rozdział 6.2 dotyczący zasobów ludzkich otrzymał poziom 6,50% liczby wszystkich stwierdzonych niezgodności oraz 6,35% liczby słabych stron systemu. Autorzy odnotowali zasadę, że wraz ze wzrostem zatrudnienia maleje liczba zidentyfikowanych niezgodności w ogólnej ich liczbie oraz to, że największy odsetek niezgodności charakteryzował przedsiębiorstwa małe [Ligarski, Krysztofiuk 2005, s. 32-39].

W podobnych badaniach dotyczących grupy 270 przedsiębiorstw wyniki audytów trzeciej strony udział poziomu typowych niezgodności w wymaganiu dotyczącym zarządzania zasobami ludzkimi wyniósł 7,72%, ze szczególnym podkreśleniem punktu 6.2.2 normy ISO9001 (Kompetencje, świadomość i szkolenie). Autorzy przeprowadzili oddzielną analizę przedsiębiorstw produkcyjnych i usługowych. Udział procentowy stwierdzonych niezgodności w punkcie 6.2 normy ISO9001 w przedsiębiorstwach o profilu produkcyjnym wyniósł 11,33%, o profilu usługowym 5,57% [Ligarski, Koczej 2004, s. 29-33].

W kolejnym badaniu ankietowym dotyczącym procesu szkolenia personelu, przeprowadzonym na grupie 44 firm posiadających certyfikowane znormalizowane systemy zarządzania [Giemza 2008, s. 409], 36 organizacji (81,82% populacji) deklaroowało regularne prowadzenie szkoleń personelu, natomiast 40 (90,91%) prowadzi szkolenia na podstawie wcześniej ustalonego planu szkoleń. Ciekawym wynikiem są czynniki determinujące prowadzenie szkoleń w organizacjach, wymieniane w kolejności od największego (najwięcej wskazań) do najmniejszego [Giemza 2008, s. 410]:

- konieczność spełnienia wymagań określonej normy (40 wskazań),
- wzrost świadomości pracowników (36),
- większe zaangażowanie pracowników w wykonywanie obowiązków (28),
- wzrost efektywności procesów (25),
- usprawnienie zarządzania (24),
- poprawa wyników ekonomicznych firmy (13),
- doskonalenie organizacji (11),
- poprawa wizerunku organizacji na zewnątrz (8).

Ankietowani wśród kluczowych trudności pojawiających się przy prowadzeniu szkoleń wskazywali: elementy finansowe oraz związane z brakiem czasu [Giemza 2008, s. 411].

Wniosek, jaki nasuwa się po analizie wyników badań, to niedocenianie potencjału tkwiącego w umiejętnie prowadzonej polityce rozwoju kompetencji kadr i związanego z tym potencjału doskonalenia organizacji przez połowę badanych firm oraz brak podejmowania działania do stworzenia atmosfery sprzyjającej wzrostowi zaangażowania w rozwój firmy. Nie jest to dobra droga do budowy podstaw pod tworzenia uczącej się organizacji.

6. Podsumowanie i wnioski końcowe

W znormalizowanych systemach zarządzania zadaniem immanentnym pracownika jest doskonalenie kompetencji oraz zgłaszanie potrzeb szkoleniowych w zakresie powierzonych obowiązków. Możemy przyjąć założenie, że im bardziej pracownik rozumie funkcjonowanie procesu i jego cel, tym bardziej otwarty będzie na zgłaszanie wniosków doskonalących sam proces.

Prowadzenie ukierunkowanego procesu rozwoju kadr jest szansą dla organizacji wykorzystanie potencjału personelu do zgłaszania i podejmowania działań doskonalących mających na celu poprawę skuteczności oraz efektywności działania procesów. Zgłaszane i implementowane działania doskonalące, które w efekcie przynoszą korzyści organizacji, są czynnikiem stanowiącym impuls do wzrostu satysfakcji oraz motywacji personelu do wzrostu zaangażowania w jego rozwój. Powyższe działania są kluczowe dla uruchomienia mechanizmu samonapędzającego się rozwoju kompetencji i wzrostu zaangażowania pracowników (zob. rys. 4).

Na osobną uwagę zasługuje fakt, że z przytoczonych badań można wnioskować, że przywołane w artykule normy ISO z jednej strony kładą nacisk na rozwój kompetencji oraz podejmowanie działań ciągłego uczenia się organizacji, z drugiej natomiast pozostawiają duże pole do wyboru metod, w jaki sposób te postulaty realizować.

Autor ma świadomość, że przedłożona hipoteza wymaga przeprowadzenia dalszych badań i jest tylko postulowaniem występowania mechanizmu pętli: kompetencje–doskonalenie–satysfakcja–zaangażowanie.

Literatura

- Bugdol M., *Zaangażowanie pracowników a doskonalenie jakości*, [w:] *Zarządzanie personelem jako kryterium doskonałości*, red. T. Borys, P. Rogala, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu nr 31, Wydawnictwo UE we Wrocławiu, Wrocław 2008.
- Eckes G., *Rewolucja Six Sigma*, MT Biznes, Warszawa 2010.
- Giemza M., *Proces szkolenia personelu w doskonaleniu systemu zarządzania jakością*, *Zarządzanie personelem jako kryterium doskonałości*, red. T. Borys, P. Rogala, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu nr 31, Wydawnictwo UE we Wrocławiu, Wrocław 2008.
- Grajewski P., *Organizacja procesowa*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2007.
- Kopertyńska W., *Doskonalenie pracowników jako istotny element skutecznego działania (doświadczenia praktyczne przedsiębiorstw)*, materiały konferencji naukowej „Zmieniające się przedsiębiorstwo w zmieniającej się politycznie Europie”, UJ, Kraków 2002, cyt. za: T. Sikora, *Znaczenie szkoleń i doskonalenia personelu w systemie zarządzania jakością*, <http://www.outsourcing.edu.pl> (dostęp: 20.09.2013).
- Ligarski M., Koczej K., *Jakie wymagania normy ISO9001:2000 sprawiają trudności polskim przedsiębiorstwom*, „Problemy Jakości” 2004, nr 11, s. 24, 29-33.
- Ligarski M., Krysztofiuk J., *Obszary sprawiające trudności w systemach zarządzania jakością według normy ISO9001:2000*, „Problemy Jakości” 2005, nr 10, s. 32-39.

- Pande P., Neuman R., Cavanagh R., *Six Sigma sposób poprawy wyników nie tylko dla firm takich, jak GE czy Motorola*, Liber, Warszawa 2007.
- PN EN-ISO 9001:2009: *Zarządzanie jakością. Wymagania*, PKN, Warszawa 2009.
- PN EN-ISO 9004:2010: *Zarządzanie ukierunkowane na trwały sukces. Podejście wykorzystujące zarządzanie jakością*, PKN, Warszawa 2012.
- Wierzbic A., *System zarządzania oparty na znormalizowanych wymaganiach jako czynnik wzrostu i rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw*, Wydawnictwo UE we Wrocławiu, Wrocław 2013.
- Wyřbek H., *Uwarunkowania funkcjonowania systemu zarządzania jakořci w przedsiębiorstwie*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach” 2012, nr 92.

MECHANISM OF THE INCREASE OF EMPLOYEES' ENGAGEMENT IN ORGANIZATION IMPROVEMENT AS AN EFFECT OF DIRECTED DEVELOPMENT OF EMPLOYEES' COMPETENCIES

Summary: An organization which aim is to build permanent and sustainable competitive advantage has to appreciate the potential of changes which is in its employees. Planned development of personnel competencies as well as directing improvement actions towards making the effectiveness and efficiency of its processes better can be a “virtuous mechanism” of organization improvement. The increase of competence, which results in the increase of personnel engagement in changes' initiating, can be a permanent element of competitive advantage. The article presents how the use of an approach in the standardized management systems to planning the development of employees competencies can be a base to build a learning organization.

Keywords: competencies, employees engagement, improvement, effectiveness of processes, efficiency of processes.