

## BADANIE ŚWIADOMOŚCI PROJAKOŚCIOWEJ PRACOWNIKÓW NA PRZYKŁADZIE WYBRANEGO PRZEDSIĘBIORSTWA

### 1. Wprowadzenie

System Zarządzania Jakością zgodny z normą ISO 9001 jest obecnie najczęściej stosowanym rozwiązaniem organizacyjnym, który znacznie ułatwia kierowanie organizacją. Ponadto wdrożony i utrzymywany SZJ ułatwia efektywne jej nadzorowanie. Przedsiębiorstwo posiadające wdrożony System Zarządzania Jakością utwierdza swoich klientów w przekonaniu, iż jest wiarygodne, gwarantując przy tym wysoką jakość wyrobów i usług. Na system jakości składa się całe przedsiębiorstwo z wyszczególnieniem struktury organizacyjnej, występujących procesów, udokumentowanych procedur, zasobów organizacji oraz zasobów ludzkich. Najważniejszym i niezbędnym elementem organizacji jest pracownik. Kompetencje, umiejętności i doświadczenie personelu mają ogromne znaczenie jako czynnik wpływający na konkurencyjność przedsiębiorstw. Przedsiębiorstwo, któremu zależy na tym, by nadażać, a nawet wyprzedzać wymagania zmieniającego się rynku, powinno dbać o swój personel. Pracodawca inwestujący w swojego pracownika, inwestuje w przyszłość swojej firmy. Przedsiębiorstwo niepotrafiące wykorzystać kapitału, jakim są kompetencje każdego pracownika, ma niewielkie szanse na przetrwanie w szeroko rozwiniętym rynku konkurencyjnym. Proces ten działa jednak w dwie strony, gdyż to od zaangażowania i świadomości pracownika w dużej mierze zależy sukces firmy. Pracodawca, oczekując od swojego personelu zaangażowania i wkładu w działania doskonalące jakość produktów, musi zapewnić niezbędne ku temu środki w postaci szkoleń, kursów, środków materialnych, odpowiedniego wynagrodzenia czy systemu motywacyjnego.

Zadaniem najwyższego kierownictwa jest określenie dla pracowników ich celów i zobowiązań odnoszących się do jakości, tak by każda osoba w firmie była świadoma i przekonana, że jakość jest priorytetowym celem przedsiębiorstwa. Ponadto cele te muszą być zrozumiałe, jasne oraz przestrzegane przez wszystkie pionki w przedsiębiorstwie. Cele te powinny być zawarte w polityce jakości, która ma zachęcać personel do aktywnego uczestnictwa w działaniach projakościowych w firmie [1, 2, 5].

Rolą kierownictwa jest stworzenie struktury organizacyjnej SZJ, która ma umożliwić funkcjonowanie systemu. Każda osoba w firmie musi znać swoje obowiązki i uprawnienia, musi wiedzieć, za co będzie odpowiedzialna i jak oceniana będzie jej praca. Pracownicy powinni znać konsekwencje swojego zaniedbania w pracy, a także wiedzieć, jakie są metody umożliwiające rozwiązywanie występujących problemów. Do zadań kierownictwa należy również ustalenie i przygotowanie środków weryfikacji oraz zajmującego się tymi czynnościami personelu w celu zapewnienia pewności, że żadne z wymagań odnoszących się do zapewnienia jakości nie zostało pominięte lub zaniedbane. Odpowiedni

personel dokonujący weryfikacji powinien być bezstronny i kompetentny. Weryfikacji powinno poddawać się wyroby, procesy oraz metody badań i kontroli [4].

Dyrektor firmy wyznacza przedstawiciela kierownictwa, który będzie odpowiedzialny za zgodne funkcjonowanie systemu jakości. Taka osoba pełniąca funkcję Pełnomocnika ds. Jakości, musi posiadać odpowiednie kwalifikacje, aby można było skutecznie realizować i koordynować politykę jakości [2].

Do obowiązków najwyższego kierownictwa należą okresowe przeglądy SZJ, które polegają na formalnej ocenie stanu systemu i jego zgodności z założoną polityką jakości. Każdy pracownik zatrudniony w organizacji projakościowej musi być przekonany i świadomy o wpływie pracy, którą wykonuje, na jakość produkowanego wyrobu. Aby być efektywnym i świadomym pracownikiem, należy przestrzegać kilka kluczowych zasad. Według tych zasad personel projakościowy powinien:

- 1/ Posiadać znajomość zasad zarządzania jakością. Zasady powinny być znane i przestrzegane przez każdego pracownika organizacji projakościowej. U podstaw Norm ISO serii 9000 leży 8 zasad zarządzania jakością, które mają znacznie ułatwić osiągnięcie celów jakościowych. W najszerszym zakresie zasady dotyczą najwyższego kierownictwa, w węższym zakresie odnoszącym się do obowiązków i uprawnień, kierowane są do pracowników niższych szczebli [5].
- 2/ Wykazywać się znajomością posługiwania się podstawowymi narzędziami i technikami jakości. Znajomość narzędzi i technik jakości jest podstawą do ciągłego doskonalenia. Narzędzia są wykorzystywane do zbierania i przetwarzania danych, związanych z różnymi aspektami jakości. Są instrumentami kontroli, montażu, wytwarzania oraz innych czynności wykonywanych w cyklu życia produktu [2].
- 3/ Na każdym szczeblu struktury organizacyjnej posługiwać się cyklem PDCA. Cykl ten oparty na takich działaniach jak „planuj, zrób, sprawdź i koryguj” musi być stosowany na wszystkich etapach działalności firmy, począwszy od wdrażania systemów jakości oraz na każdym innym etapie podejmowania innej działalności w przedsiębiorstwie.

Wymienione powyżej wymagania są podstawą kompetencji każdego pracownika organizacji projakościowej. Nie są to jednak jedyne wytyczne dla pracowników chcących przyczynić się do zapewnienia jakości w organizacji. Wraz z rozwojem rynku, zmieniającymi się wymaganiami klienta, pojawiającą się konkurencją, przedsiębiorstwo chcące utrzymać się na wysokiej pozycji rynkowej musi wyprzedzać zmiany jakie zachodzą w otaczającym go świecie. Aby temu sprostać, potrzebny jest fachowo wyszkolony personel, posiadający kompetencje odpowiednie

do pracy, którą pracownik wykonuje. Norma ISO 9001:2008 w punkcie 6.2.1 obliguje najwyższe kierownictwo do określenia kompetencji personelu i umożliwienia mu odbycia odpowiednich szkoleń. Szkolenia te powinny dotyczyć systemu jakości, jaki funkcjonuje w przedsiębiorstwie, wiedzy niezbędnej do obejmowanego przez pracownika stanowiska oraz innych kwestii, których nieznanie mogłoby niekorzystnie wpłynąć na jakość pracy oraz produkowanego wyrobu. Kompetencje personelu to ich wykształcenie, uprawnienia, odpowiedzialność oraz doświadczenie zawodowe. Szkolenia powinny być przeprowadzane nie tylko w przypadku aktualnych braków w kompetencjach, ale przede wszystkim w tym celu, by szybko i skutecznie reagować na wszelkie zmiany na rynku, spełniając wymagania klienta. Szkolenia aktywizują zdolność innowacyjnego myślenia, podejmowania nowych wyzwań, umożliwiając poszerzenie horyzontów, uczyć nowych zdolności, przyczyniają się do zmiany mentalności. W obecnych warunkach postęp technologiczny jest już rozwinięty na takim poziomie, że brak systematycznych szkoleń uniemożliwiłby pracownikom podążanie za poznawaniem nowinek i dostosowaniu się do innowacyjnych rozwiązań. W chwili realizacji szkoleń należy pamiętać o tym, że oprócz szkolenia z zakresu wymagań normy, ważne jest ugruntowanie w organizacji wiedzy znajdującej się w przedsiębiorstwie. Nie chodzi zatem o to, by pracownicy posiadali wiedzę tylko z zakresu wymagań normy, ale przede wszystkim o to, by wiedzieli, jaka jest ich rola i miejsce w systemie. Wskazuje się również na konieczność przekazywania przez pracowników posiadanej wiedzy.

Nie tylko norma ISO 9001 zwraca uwagę na powagę doskonalenia personelu w systemie jakości. W normie ISO 10015:2004 zawarte są wytyczne do przygotowania i przeprowadzenia szkolenia zgodnie ze standardami w zakresie zarządzania jakością. Znając kompetencje pracowników oraz postępując zgodnie z wytycznymi, które zawarte są w wymienionej normie, można w prosty sposób zlikwidować różnice pomiędzy wymaganymi a istniejącymi kompetencjami. Po zakończeniu szkolenia przeprowadza się kontrolę jego skuteczności, sprawdza się wpływ na efektywność pracy pracownika, zespołu oraz całej organizacji.

## 2. Rodzaje metod i technik badawczych

W obecnych warunkach współczesnej gospodarki rynkowej, wiedza jest nadrzędnym i najbardziej cenionym zasobem przedsiębiorstwa. Aby skutecznie zarządzać przedsiębiorstwem, nie należy bazować jedynie na doświadczeniu, intuicji czy też zakorzenionych założeniach, ale powinno opierać się na systematycznym zbieraniu i przetwarzaniu informacji. Biorąc pod uwagę tempo zmieniającego się rynku, do kluczowych cech dobrego przywódcy należy umiejętność odpowiedniego wykorzystania informacji w podejmowanych przez niego decyzjach. Wiedza odnośnie wymaganych oczekiwań klienta pozwala kierownictwu podejmować decyzje, które będą miały wpływ na sukces lub porażkę firmy. Nie tylko wiedza dotycząca zachowań konsumenckich, wiedza o nabywcach, pośrednikach czy konkurentach jest najważniejsza w dążeniu do doskonałości firmy. Jak już wspomniano, to człowiek jest podstawą

istnienia organizacji, tylko jego kompetencje i zaangażowanie mogą przyczynić się do stałego doskonalenia przedsiębiorstwa. Dlatego działania kierownictwa nie powinny skłaniać się wyłącznie do dokonywania badań satysfakcji klienta zewnętrznego czy też zapotrzebowania rynku. Powinny się skłaniać również do okresowych badań związanych z zadowoleniem personelu, świadomością pro jakościową pracowników. Menadżerowie powinni znać sytuację panującą w organizacji, by w razie zaistnienia luk, np. w kompetencjach personelu, można było w szybkim czasie zaproponować odpowiednie działania korygujące i zapobiegawcze. Badania marketingowe mogą być dla kierownictwa punktem orientacyjnym nowych decyzji oraz kierunkowskazem do działania. Jednak badania będą miały wówczas sens, gdy ich wyniki będzie można zastosować w procesie podejmowania decyzji [3].

Marketing opracował wiele metod badawczych, wykorzystuje również metody psychologiczne i socjologiczne w celu poznania trendów i zjawisk rynkowych, przede wszystkim dla ustalenia motywów, potrzeb i preferencji nabywców, dokonujących zakupu produktów lub usług. Podstawą przeprowadzenia badania marketingowego jest określenie jego celu, a także dostosowanie zakresu, przedmiotu oraz metod zapewniających zamierzone efekty przy jak najmniejszym poniesionym koszcie [7]. W tabeli 1 przedstawiono zestawienie wybranych metod i technik badawczych.

Do rozwiązania konkretnych problemów, menadżerowie zwykle wykorzystują swoje zawodowe doświadczenie, intuicję, praktykę zdobytą przy rozwiązywaniu innych problemów. Niekorzystne dla przedsiębiorstwa jest podejmowanie decyzji w oparciu o przesłanki, czy niewłaściwie pozyskane i opracowane informacje. Informacje można pozyskiwać poprzez obserwację rzeczy, zdarzeń, miejsca bądź też ludzi lub też poprzez komunikację. Istnieje wiele metod i technik zbierania informacji. Najważniejsze z nich to ankieta, obserwacja, wywiad, metoda heurystyczna, eksperyment, metoda projekcyjna [3, 7].

## 3. Metodyka realizowanych badań

Firma, w której realizowane były badania jest firmą produkcyjną posiadającą Certyfikat Systemu Zarządzania Jakością ISO 9001. Zakres certyfikatu obejmuje projektowanie, produkcję, sprzedaż i serwis wyrobów.

Celem badania było zdiagnozowanie znajomości zasad zarządzania jakością oraz znajomości funkcjonowania filarów SZJ wdrożonego w przedsiębiorstwie.

W badaniach uczestniczyły osoby reprezentujące następujące pionierzy przedsiębiorstwa: pracownicy produkcyjni, pracownicy administracyjni, kierownictwo niższego szczebla, handlowcy, konstruktorzy, pracownicy działu marketingu, pracownicy techniczni i in. Badanie przeprowadzono w formie kwestionariuszy ankietowych. Ankiety zawierały w większości pytania zamknięte z jedną lub wielokrotną możliwością udzielanych odpowiedzi. Pytania zostały podzielone na następujące kategorie tematyczne: wiedza o firmie, ogólna wiedza dotycząca funkcjonowania SZJ w przedsiębiorstwie, relacje z firmą oraz zaangażowanie kierownictwa, szkolenia, wiedza z obszaru produkcyjno-technologicznego.

Metoda pomiaru	Technika pomiaru
Ankieta	– środowiskowa – pocztowa – prasowa – opakowaniowa – komputerowa
Obserwacja	– bezpośrednia i pośrednia – jawna i ukryta – kontrolowana i niekontrolowana
Wywiad	– ustny i pisemny – jawny i ukryty – panelowy – skategoryzowany i nieskategoryzowany – indywidualny i zbiorowy
Metoda heurystyczna	– metoda delficka – metoda ocen ekspertów
Eksperyment	– sztuczny – terenowy
Metoda projekcyjna	– test rysunkowy – test skojarzeń słownych – test akceptacji produktu – test uzupełnień zdań – test akceptacji ceny – test koniunktury

Tab. 1. Wybrane metody i techniki badań (na podstawie [3, 8])

Podczas przeprowadzania badania respondentów klasyfikowano według następujących kryteriów: płeć, wiek, wykształcenie, staż pracy w przedsiębiorstwie, obejmowane stanowisko. W trakcie badania rozdano 59 ankiet, zwrotnych ankiet otrzymano 54.

W badaniach w przeważającej większości wzięli udział mężczyźni (78%) i wynika to przede wszystkim z charakteru świadczonych przez firmę usług.

Najwięcej ankietowanych osób mieściło się w przedziale wiekowym 26-35 lat – 37%. Pracownicy w wieku powyżej 46 stanowili 24% badanej populacji. Przedziały wiekowe 36-45 to 22% oraz < 25 to 16% ankietowanych.

Pracownicy z wykształceniem zawodowym oraz średnim stanowili niemalże taki sam udział procentowy (40% – zawodowe, 42% – średnie). Pozostali respondenci posiadają wykształcenie średnie niepełne oraz wyższe.

Nieporównywalnie największy wkład w przeprowadzeniu badania mieli pracownicy produkcyjni. Stanowili aż 77% całej populacji. Ponadto zbadano pracowników obejmujących stanowiska: techniczne, administracyjne, handlowe, kierownicze oraz inne, które nie zostały zidentyfikowane.

Do badania ankietowego przystąpiło 42 mężczyzn. Dwunastu ankietowanych zadeklarowało swój staż pracy w firmie w przedziale 2-4 lat. W przedziale powyżej 13 letniego stażu pracy znalazło się 10 mężczyzn. Dziewięciu mężczyzn pracuje w firmie w przedziale 5-8 lat, natomiast siedmiu posiada staż pracy w przedziale 9-12 lat. Cztery osoby zatrudnione są w przedsiębiorstwie niecały rok. Najwięcej ankietowanych mężczyzn jest w wieku pomiędzy 26-35 (15 ankietowanych). W wieku powyżej 46 lat było 11 respondentów. Po 8 ankietowanych było w wieku poniżej 25 lat oraz w przedziale 36-45 lat. Ankietowani mężczyźni w większości posiadają wykształcenie zawodowe (19 osób) oraz średnie (18 osób). Wykształcenie wyższe posiada 4 respondentów, a średnie niepełne posiada 1 osoba.

W badaniu ankietowym udział wzięło 12 kobiet. Siedem ankietowanych kobiet zadeklarowało swój staż pracy w firmie w przedziale 5-8 lat. Najwięcej ankietowanych kobiet (5) mieściło się w przedziale wiekowym 26-35 lat. Kolejne przedziały wiekowe, w jakich znajdowały się respondentki to 36-45 (4 kobiety), powyżej 46 (2 kobiety) oraz poniżej

25 lat (1 osoba). Pięć z badanych kobiet zadeklarowało swoje wykształcenie jako średnie. Trzy kobiety posiadają wykształcenie zawodowe oraz wykształcenie wyższe, średnie niepełne posiada tylko jedna z ankietowanych kobiet. Zdecydowana większość ankietowanych zatrudniona jest na stanowisku pracownika produkcyjnego – 8 kobiet. 17% respondentek, które wzięły udział w badaniu, zatrudnione są na stanowiskach administracyjnych. Jedna respondentka zajmuje stanowisko kierownictwa niższego szczebla, a także jedna osoba jest pracownikiem technicznym.

#### 4. Zakres realizowanych badań

Prowadzone badania dotyczyły sprawdzenia świadomości pro jakościowej kobiet, mężczyzn oraz porównanie świadomości jakościowej pracowników produkcyjnych i administracyjno-biurowych. W niniejszej pracy zostaną przedstawione badania dotyczące uzyskanych wyników w ostatnim obszarze.

Porównanie świadomości pro jakościowej pracowników produkcyjnych wraz z technicznymi do pracowników obejmujących stanowiska kierownicze oraz administracyjno-biurowe ma na celu sprawdzenie stosunku tych dwóch grup stanowisk do tematu jakości. W badaniu ankietowym uczestniczyło 46 pracowników produkcyjnych oraz technicznych, co stanowi 85% całej badanej populacji, a także 8 pracowników pełniących funkcje: kierownictwa niższego szczebla, pracowników biurowych, handlowców i innych pracowników. W trakcie przeprowadzonych badań starano się odpowiedzieć na następujące pytania:

- Czy pracownicy znają cele przedsiębiorstwa, w którym pracują?
- Czy dostrzegają korzyści płynące z SZJ?
- Czy praca, którą wykonują ma wpływ na jakość wyrobu?
- Kto w przedsiębiorstwie jest najbardziej zaangażowany w działania dążące do zapewnienia jakości?
- Czy pracownicy przeszli szkolenia dotyczące SZJ, czy uczestniczą w szkoleniach?
- Jakie bariery ograniczają dostęp do szkoleń?
- W jakich obszarach personel chce poszerzać swoje kompetencje?

- Czy kierownictwo jest zaangażowane w rozwój personelu?
- Czy kierownictwo motywuje personel do innowacyjności?

## 5. Wyniki badań

W pracy przedstawiono wyniki dotyczące głównie analiz zrealizowanych wg następujących kryteriów: płęć i obejmowane stanowisko (pracownicy produkcyjni i administracyjno-biurowi). Do analiz wykorzystano dane z pracy [6]. Analizie zostały również poddane kryteria takie jak wiek, wykształcenie oraz staż pracy w firmie, które zostaną przedstawione w kolejnej publikacji.

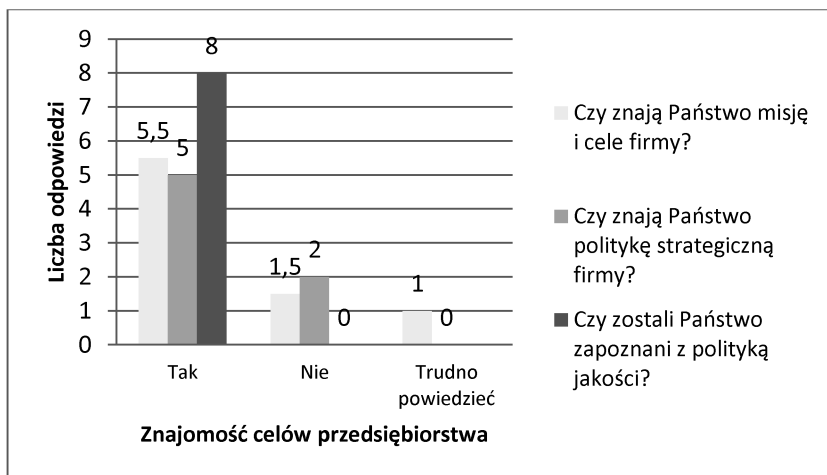
### 5.1. Znajomość celów przedsiębiorstwa

Rysunki 1-2 przedstawiają porównanie wyników wiedzy o celach przedsiębiorstwa, pracowników na poszczególnych stanowiskach. Niewątpliwie na uwagę zasługuje fakt, że pracownicy administracyjno-biurowi w przeważającej większości na wszystkie pytania odpowiedzieli twierdząco, w przeciwieństwie do pracowników produkcyjnych, którzy na stawiane pytania odnośnie misji i celów firmy, polityki strategicznej oraz znajomości polityki jakości, w większości

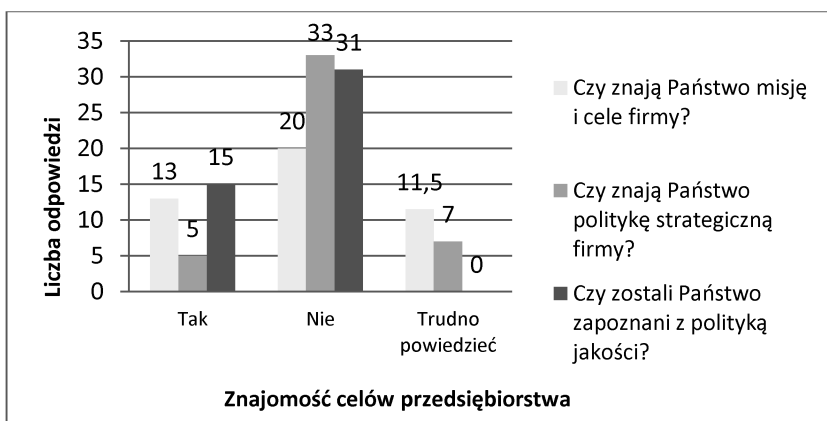
zaznaczali odpowiedź negatywną. Może to wynikać z kilku względów. Pracownicy administracyjno-biurowi posiadają większe poparcie i zaufanie ze strony najwyższego kierownictwa. To oni otrzymują większą ilość informacji dotyczących spraw firmy. Można również przypuszczać, że pracownicy administracyjno-biurowi sami dążą do uzyskiwania informacji odnośnie misji, celów czy też polityki strategicznej firmy. Do obowiązków najwyższego kierownictwa należy zaznajomienie personelu o treści polityki jakości. Z poniższego zestawienia wynika, że każdy ankietowany pracownik administracyjno-biurowy został zapoznany z polityką jakości. Natomiast połowa respondentów produkcyjnych nie zna polityki jakości opracowanej przez przedsiębiorstwo. Świadczy to o braku zaufania kierownictwa do pracowników produkcyjnych, niechęci powierzenia im informacji dotyczących jakości oraz niepoważnego traktowania pracowników zajmujących się produkcją.

Według odpowiedzi udzielonych przez pracownice firmy, cele i misję firmy zna jedynie 41% ankietowanych kobiet. Taka sama liczba ankietowanych pracownic nie wie, jaka jest polityka strategiczna firmy, a 50% respondentek nie zostało zaznajomionych z polityką jakości (rys. 3).

Mężczyźni posiadają zdecydowanie mniejszą wiedzę na temat misji i celów firmy w przeciwieństwie do kobiet. Na



Rys. 1. Znajomość celów przedsiębiorstwa przez pracowników administracyjno-biurowych

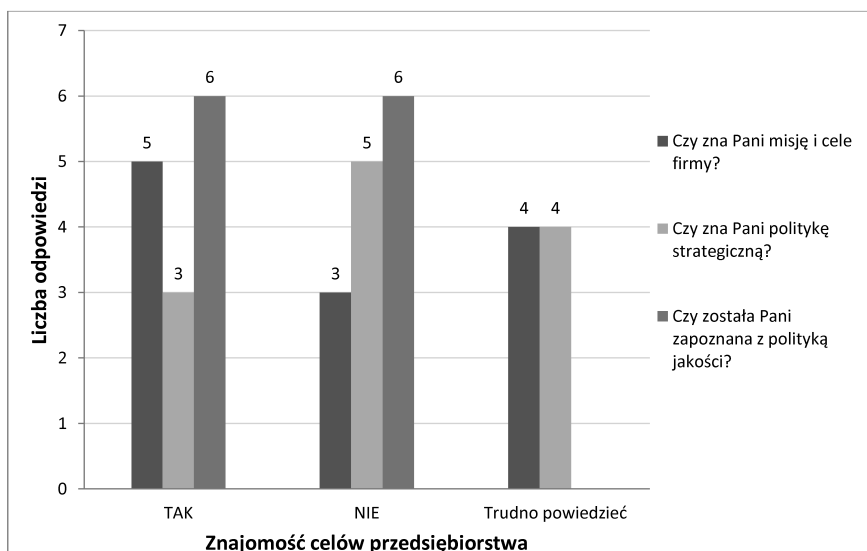


Rys. 2. Znajomość celów przedsiębiorstwa przez pracowników w produkcyjnych

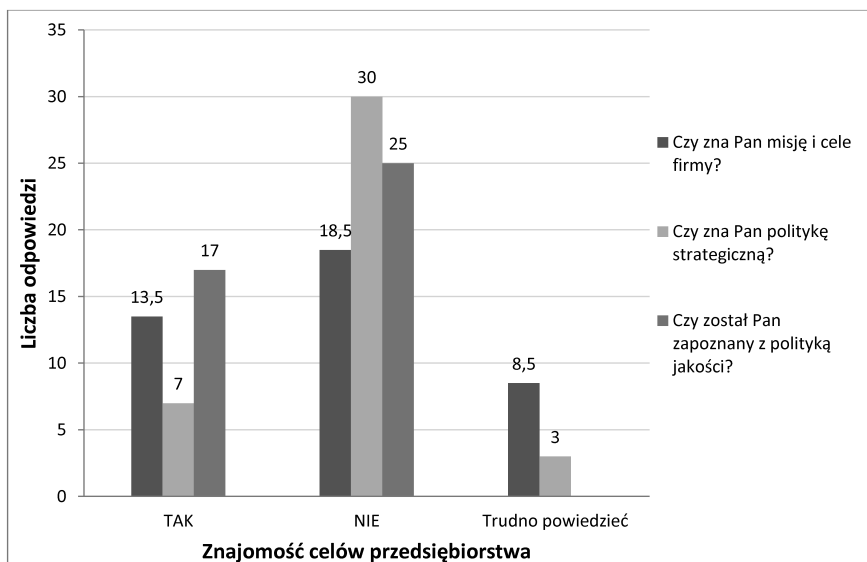
pytanie o znajomość misji i celów przedsiębiorstwa, pozytywnie odpowiedziało jedynie 32% ankietowanych. Z polityką strategiczną zostało zaznajomionych jedynie 16% respondentów. Również mężczyźni wypadli słabo pod względem wiedzy z polityki jakości, jedynie 40% respondentów zostało zapoznanych z dokumentem jakim jest polityka jakości (rys. 4).

### 5.2. Korzyści płynące z funkcjonowania SZJ w przedsiębiorstwie

Analizując uzyskane wyniki dotyczące zauważalnych przez pracowników korzyści wynikających z funkcjonującego Systemu Zarządzania Jakością, można zauważyć całkowicie odmienne odpowiedzi. Pracownicy administracyjno-biurowi w 62% zadeklarowali, że dostrzegają korzyści płynące z funkcjonowania SZJ. Natomiast pracownicy produkcyjni tylko w 28% widzą takie korzyści. Należy zastanowić się, co jest przyczyną tak różnego punktu widzenia. Można przypuszczać, że pracownicy produkcyjni nie zdają sobie sprawy z faktu, iż osiągnięcia, którymi na dzień dzisiejszy cieszy się firma, zależą w dużej mierze od stosowanego systemu jakości. Ponadto przypuszcza się, że dla pracowników produkcyjnych stosowanie się do wymagań normy może sprawiać pewne utrudnienia, dodatkową pracę czy też konieczność zmiany swoich przyzwyczajzeń. Może to wpływać na niechęć do dostosowania się do systemu jakości, a co za tym idzie, brak dostrzegania jakichkolwiek korzyści.



Rys. 3. Znajomość celów przedsiębiorstwa przez kobiety



Rys. 4. Znajomość celów firmy – mężczyźni

Jeśli chodzi o korzyści wynikające z stosowania systemu jakości, odpowiedzi tych dwóch grup stanowisk pracowniczych również są nieco odmienne i uzależnione od pełnionych stanowisk. Przykładowo pracownicy administracyjno-biurowi za najważniejszą zaletę uważają zmniejszenie liczby składanych reklamacji – 27%, a następnie zaufanie klientów – 23%. Natomiast pracownicy produkcyjni uważają, że zwiększenie sprzedaży jest najważniejszą zaletą SZJ – 28%. Na drugim miejscu usytuowali zmniejszenie liczby produkowanych wyrobów niezgodnych z wymaganiami – 17% (rys. 5-6).

Osoby, które dostrzegają zalety SZJ, za największą korzyść uznały fakt zmniejszenia liczby składanych reklamacji (26%), ponadto wymieniły zaufanie klientów, terminowość dostaw oraz zwiększenie sprzedaży. Paradoksalnie tylko jedna osoba zauważyła jako korzyść, zmniejszenie liczby produkowanych wyrobów niezgodnych, a jest to jedno z głównych założeń systemu. Świadczyć to może m.in. o tym, iż System Zarządzania Jakością funkcjonuje tylko w teorii i nie ma miejsca na hali produkcyjnej (rys. 7).

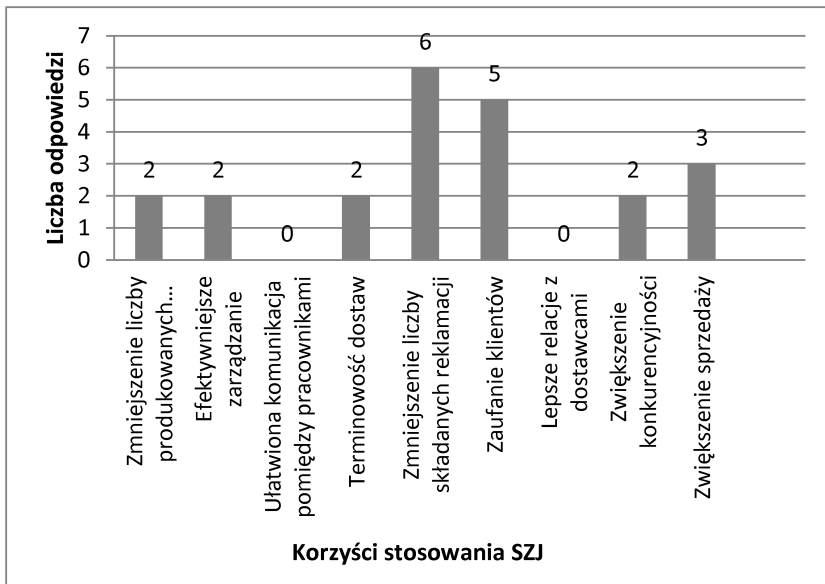
W dostrzeganiu korzyści płynących z funkcjonowania Systemu Zarządzania Jakością, mężczyźni wykazują się większą świadomością niż kobiety. Na 42 ankietowanych, 22 mężczyzn dostrzega pewne korzyści stosowania systemu jakości w firmie. Respondenci za najbardziej korzystne zalety systemu wymienili zwiększenie sprzedaży (24% odpowiedzi), zaufanie klientów (19%), zmniejszenie liczby produkowanych wyrobów niezgodnych (16%), zmniejszenie liczby składanych reklamacji (16%), zwiększenie konkurencyjności (11%) (rys. 8).

### 5.3. Zaangażowanie w zapewnienie jakości produkowanych wyrobów

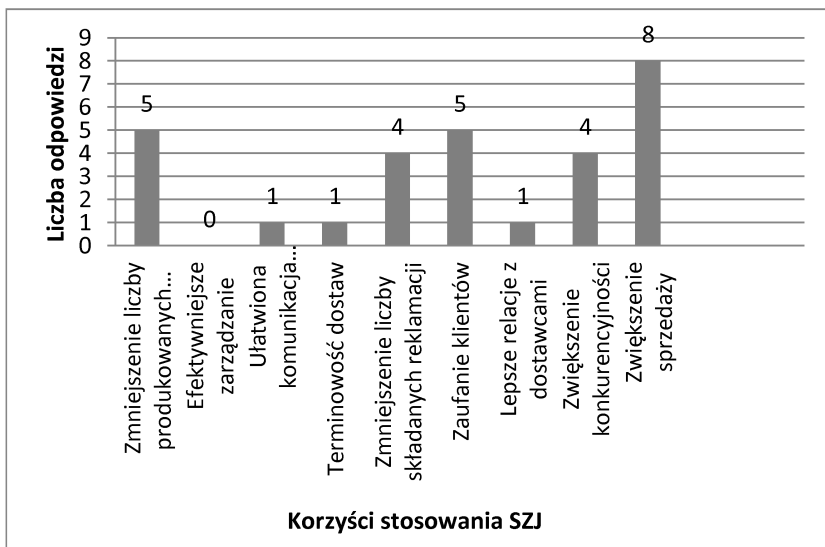
Z pakietu pytań dotyczących zaangażowania w zapewnienie jakości, zdecydowanie pracownicy produkcyjni wykazali się większym zaangażowaniem i świadomością. Tylko 50% ankietowanych pracowników administracyjno-produkcyjnych uznało, że praca, którą wykonują, ma wpływ na zapewnienie jakości. Pracownicy produkcyjni w liczbie 89% uznali, że ich praca ma wpływ na jakość produktów, a stopień w jakim są zaangażowani w jakość określili jako wysoki – 37% oraz średni – 37%. Pracownicy administracyjno-biurowi w 38% uznali, że nie są zaangażowani w zapewnienie jakości. Nasuwa się pytanie: Dlaczego taka mała jest świadomość wpływu pracy personelu administracyjnego na jakość? Każdy pracownik jest w pewnym stopniu odpowiedzialny za zapewnienie jakości, czy to przez ciągłe doskonalenie, projektowanie i rozwój czy też zakupy.

Ciekawym spostrzeżeniem jest fakt, iż pracownicy administracyjno-biurowi tylko w 50% uznali, że ich praca ma wpływ na jakość, a mimo to, za obszar przedsiębiorstwa, który ma największy wpływ na działania dążące do zapewnienia jakości w 46% uznali, iż jest to cały personel firmy, a następnie najwyższe kierownictwo. Natomiast tylko 9% ankietowanych uznało, że to pracownicy produkcyjni mają największą zasługę w zapewnieniu jakości. Zestawienie to budzi zatem pewne wątpliwości, uzyskane są bowiem sprzeczne informacje. Pracownicy produkcyjni natomiast uznali, że w 38% to oni są najbardziej zaangażowani w działania dążące do jakości, a także uznali, że cały personel firmy przyczynia się do tych działań. Wskazuje to na świadomość pracowników, iż są ważni w przedsiębiorstwie i w systemie jakości.

Pytania dotyczące zaangażowania w zapewnienie jakości wskazują na niedostateczną świadomość pracowników o ważności w procesie doskonalenia jakości. Wśród kobiet natomiast 50% respondentek stwierdziło, że praca, którą wykonują ma wpływ na zapewnienie jakości. Natomiast stopień, w jakim są one zaangażowane w zapewnienie jakości



Rys. 5. Korzyści wynikające z stosowania SZJ według pracowników administracyjno-biurowych



Rys. 6. Korzyści wynikające z stosowania SZJ według pracowników produkcyjnych

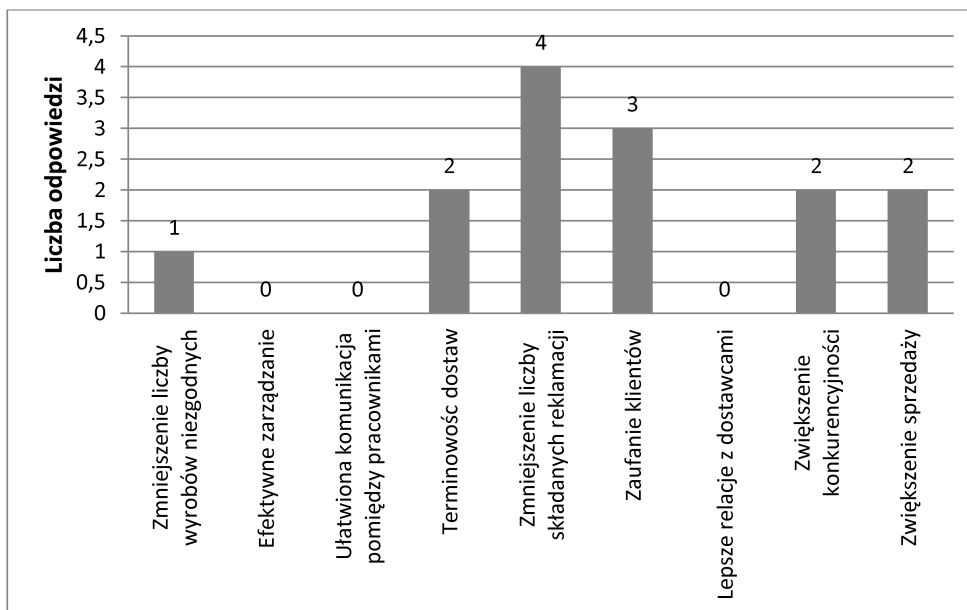
określiły w większości jako średni (33%), na równi z odpowiedzią „Nie jestem zaangażowana”. Z kolei na pytanie dotyczące wskazania pionu organizacji, który ma największy wpływ w zapewnienie jakości, tylko jedna osoba odpowiedziała, że są to pracownicy produkcyjni. Najwięcej ankietowanych odpowiedziało, że cały personel firmy jest odpowiedzialny za zapewnienie jakości (46%). Ponadto 23% kobiet uznało odpowiedzialność najwyższego kierownictwa, a kierownictwu niższego szczebla przyznano 15% głosów. Wnioskować można, że pracownicy bezpośrednio produkcyjni nie zauważają swojego wpływu na jakość produkowanych wyrobów, a uważają, że cały proces zapewnienia jakości uzależniony jest od kierownictwa. Mężczyźni niemalże jednogłośnie uznali, że praca, którą wykonują ma wpływ na zapewnienie jakości, a stopień, w jakim są zaangażowani w zapewnienie jakości określili w 40% jako wysoki. Można przypuszczać, że to mężczyźni

mają większą świadomość swojego wkładu w zapewnienie jakości, gdyż tylko połowa ankietowanych kobiet uznało, że przyczyniają się do zapewnienia jakości. Za tym stwierdzeniem przemawia również fakt, iż mężczyźni w 39% uznali, iż to pracownicy produkcyjni są najbardziej zaangażowani w proces zapewnienia jakości.

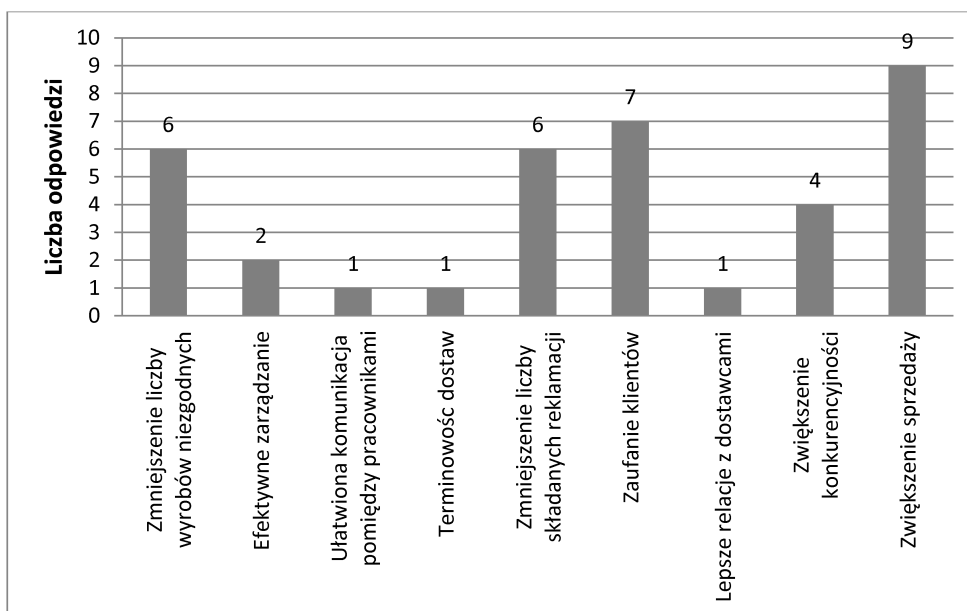
#### 5.4. Szkolenia

Z przeprowadzonego badania wynika, że kierownictwo firmy nie zapewniło szkolenia dotyczącego wymagań systemu Zarządzania Jakością pracownikom administracyjno-biurowym, a także pracownikom produkcyjnym. Niemalże taki sam procent odpowiedzi negatywnych przypadła na te grupy pracownicze. Z kolei za bariery ograniczające dostęp do udziału w szkoleniach, pracownicy produkcyjni w przeważającej większości uznali brak inicjatywy ze strony pracodawcy, na drugim miejscu uznali trudności organizacyjne. Również brak poparcia ze strony pracodawcy zauważyli pracownicy administracyjno-biurowi, przy czym nikt nie uznał, że barierą jest dla nich trudność organizacyjna. Po takiej analizie nasuwają się dwa stwierdzenia. Na pierwszy plan wysuwa się problem związany z przywództwem. Prezes nieangażujący się w doskonalenie jakości nie pociągnie za sobą personelu. Nie można wymagać od pracowników zaangażowania, dostosowania się do norm, zmieniających się wymagań klienta, zmieniającym się rynkiem, jeśli nie zapewni się odpowiedniego szkolenia, podnoszącego kompetencje pracowników. Drugim wnioskiem jest fakt związany z organizacją. Pracownicy produkcyjni w pewnym procencie uznali, że to trudności organizacyjne uniemożliwiają im dostęp do szkoleń. Z kolei pracownicy administracyjno-biurowi, którzy takiego problemu nie zauważyli, zadeklarowali, że istnieje nieadekwatna do potrzeb tematyka. Stwierdza się więc, że są proponowane dla tej grupy pracowniczej szkolenia, niespełniające jednak ich oczekiwań, natomiast informacje o szkoleniach nie docierają do grupy pracowników produkcyjnych (rys. 9-10).

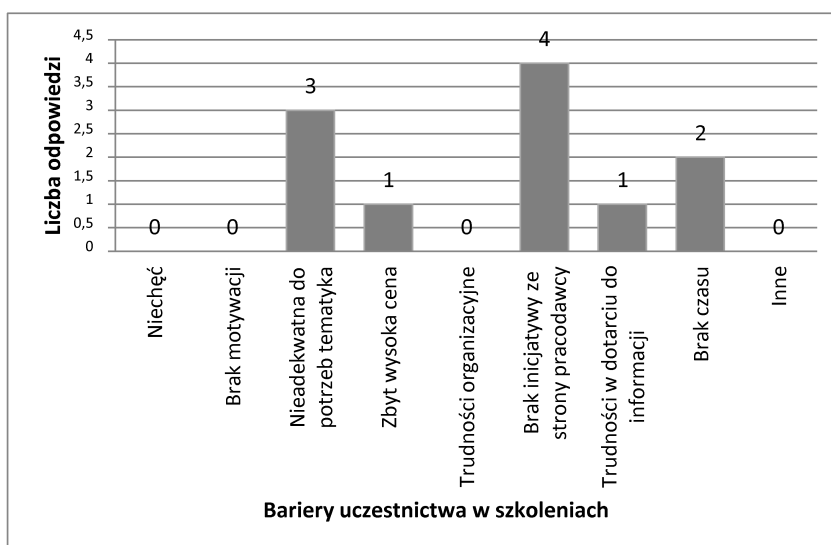
Wśród kobiet natomiast zaledwie 16% ankietowanych odbyło szkolenie dotyczące wymagań SZJ. Na pytanie dotyczące uczestnictwa w szkoleniach, kobiety w większości odpowiedziały twierdząco, jednak za przykład szkolenia podawały szkolenie BHP – oczywiście szkolenie, niezbędne w każdym przedsiębiorstwie. Kobiety stwierdziły, że mają ograniczony dostęp do szkoleń. Za główną barierę uczestnictwa w szkoleniach ankietowane osoby uznały brak inicjatywy ze strony pracodawcy (43%). Ponadto możliwość doksztalcenia się uniemożliwia im brak czasu (18%), nieadekwatna do potrzeb tematyka (18%), trudności organizacyjne, trudności w dotarciu do informacji, a niekiedy i niechęć (8%).



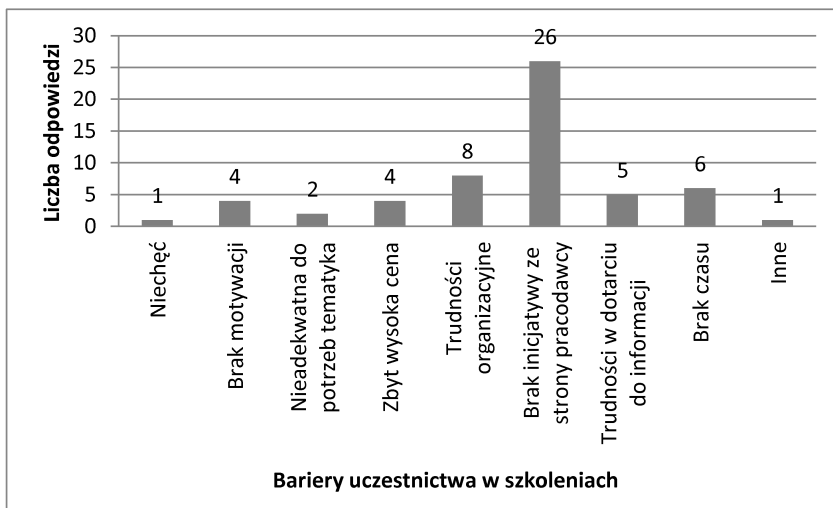
Rys. 7. Korzyści płynące z funkcjonowania SZJ – kobiety



Rys. 8. Korzyści płynące z funkcjonowania SZJ – mężczyźni



Rys. 9. Bariery ograniczające udział w szkoleniach według pracowników administracyjno-biurowych



Rys. 10. Bariery ograniczające udział w szkoleniach według pracowników produkcyjnych

Przedsiębiorstwo nie zapewnia personelowi szkoleń, mimo to – według ankiety – kobiety chcą podwyższać swoje kompetencje, a obszarami, w których szczególnie widzą konieczność przeszkolenia są: negocjacje i komunikacja interpersonalna, obowiązujące standardy Systemu Zarządzania Jakością, nowoczesne metody zarządzania firmą. Trzy osoby wyraziły chęć udziału w szkoleniach nt. nowoczesnych narzędzi zarządzania jakością oraz ich praktycznego wykorzystania.

Podobna sytuacja jak u kobiet, powtórzyła się w odpowiedziach mężczyzn, jeśli chodzi o szkolenie z zakresu SZJ. Jedynie 19% ankietowanych przeszło szkolenie dotyczące SZJ. Jeśli chodzi o kobiety liczba ta wynosiła 16%. Również tak jak kobiety, mężczyźni w 50% uznali, że uczestniczą w szkoleniach, jednakże tematyka tych szkoleń dotyczy jedynie BHP. Najczęściej zaznaczaną barierą ograniczającą dostęp do szkoleń był podobnie jak w przypadku kobiet – brak inicjatywy ze strony pracodawcy. Trudności organizacyjne również utrudniają pracownikom udział w szkoleniach.

### 5.5. Zaangażowanie kierownictwa

Rysunki 11-12 wskazują, iż bez względu na obejmowane stanowisko w przedsiębiorstwie, bardzo ciężko jest liczyć na poparcie kierownictwa, co również było omówione w punkcie o szkoleniach. Pracownicy nie są wspierani przez firmę, uważają, że firmie nie zależy na tym, by podwyższali oni swoje kompetencje i nie daje im ona takiej możliwości. Pomimo to, zarówno pracownicy produkcyjni, jak i administracyjno-biurowi w zdecydowanej większości deklarują chęć podwyższania swoich umiejętności i kwalifikacji.

### 5.6. Motywacja najwyższego kierownictwa w zakresie działań innowacyjnych

System motywacyjny to narzędzie stymulujące zaangażowanie pracowników w realizację celów strategicznych danej organizacji. System motywacyjny ma bardzo duży wpływ na kreatywność i twórczość pracowników. Kierownictwo powinno zapewnić wynagrodzenie pracownikom

podjętym działaniom innowacyjnym oraz korygującym. Pracownicy w organizacjach pro jakościowych, przy podejmowaniu działań zmierzających ku doskonaleniu jakości powinni uzyskać wsparcie finansowe, organizacyjne i edukacyjne.

Badanie ankietowe wykazało, że pracownicy firmy nie są objęci żadnym systemem motywacyjnym. Na pytanie: „Czy najwyższe kierownictwo inspirowane do kreatywności i innowacyjności?”, ankietowane osoby nie udzieliły jednoznacznej odpowiedzi. Można przypuszczać, że jako system motywacyjny firma stosuje metodę ciągłej kontroli, przymusu bądź też metodę kary lub pochwały.

Według danych przedstawionych na rysunkach 13-14 system motywacyjny bardziej skierowany jest do pracowników administracyjno-biurowych niż do personelu produkcyjnego.

Na pytanie o to, czy najwyższe kierownictwo inspirowane do kreatywności i innowacyjności, personel administracyjny w 50% odpowiedział pozytywnie, natomiast pracownicy produkcyjni tylko w 16%. Jeśli chodzi o wynagrodzenia za kreatywne i innowacyjne działania, 25% odpowiedzi pozytywnych udzieliła pierwsza grupa pracowników, pracownicy produkcyjni tylko w 4% odpowiedzieli, że są wynagradzani za takie działania. Natomiast pracownicy obu grup byli zgodni przy pytaniu o zaangażowanie w działania innowacyjne poparte przez kierownictwo poprzez wynagrodzenia, niemalże wszyscy zadeklarowali, że w takim przypadku zdecydowanie bardziej zaangażowali się w takie działania.

80% ankietowanych kobiet zadeklarowało się, że zdecydowanie bardziej byłyby zaangażowane w dążenie do innowacyjności i kreatywności, gdyby miały solidne poparcie ze strony kierownictwa w postaci otrzymania dodatkowego wynagrodzenia.

Problem motywacji w opinii mężczyzn ma się bardzo podobnie jak w przypadku kobiet. Również mężczyźni nie wyrazili jednoznacznej odpowiedzi, jeśli chodzi o inspirowanie do działań innowacyjnych i kreatywnych. W przeważającej większości mężczyźni wyrazili opinię, że kierownictwo nie nagradza ich za działania innowacyjne, ale również zdecydowanie bardziej zaangażowałiby się w działania innowacyjne, gdyby wiedzieli, że uzyskają od firmy dodatkowe wsparcie finansowe.

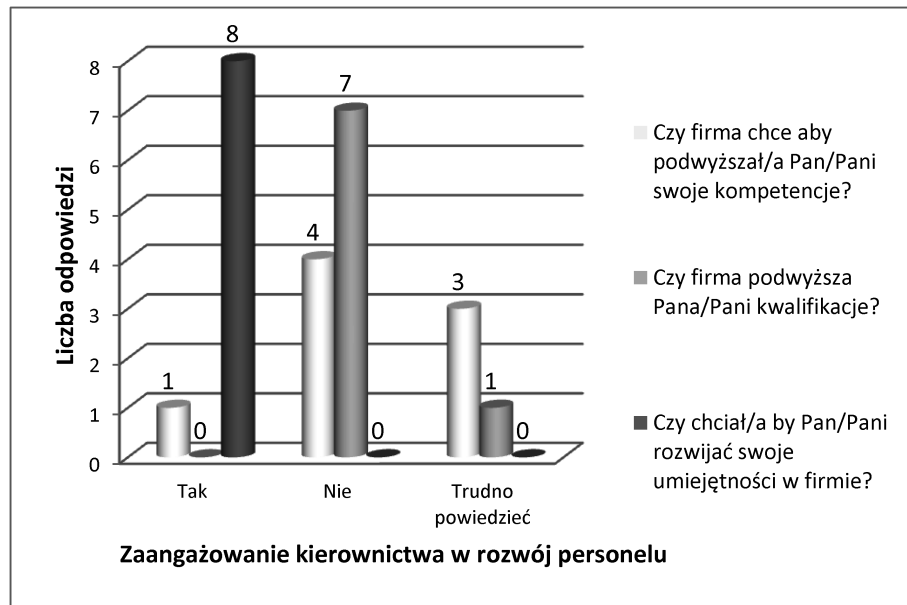
## 6. Wnioski z przeprowadzonych badań

### 6.1. Mocne strony funkcjonowania systemu

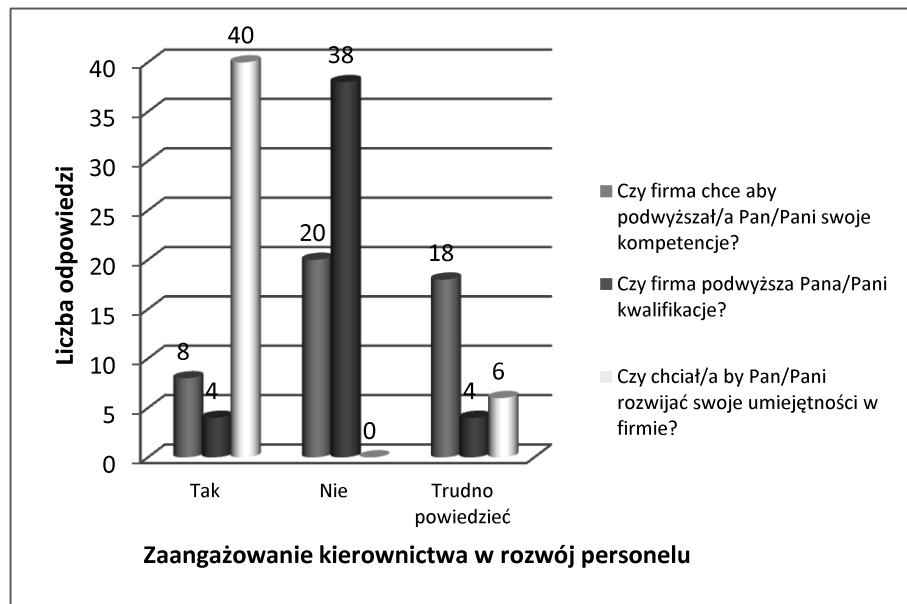
Analiza wyników ankiety pozwala na oszacowanie kilku znaczących wniosków. Z badania wynika, że funkcjonowanie systemu zarządzania jakością w oczach pracowników ma swoje słabe i mocne strony.

Jedną z mocniejszych stron funkcjonującego systemu zarządzania jakością jest świadomość pracowników o ich ważności w zapewnieniu jakości. W przedsiębiorstwie pro jakościowym wszystkie wykonywane czynności mają wpływ na jakość działania. Każdy pracownik jest zatem

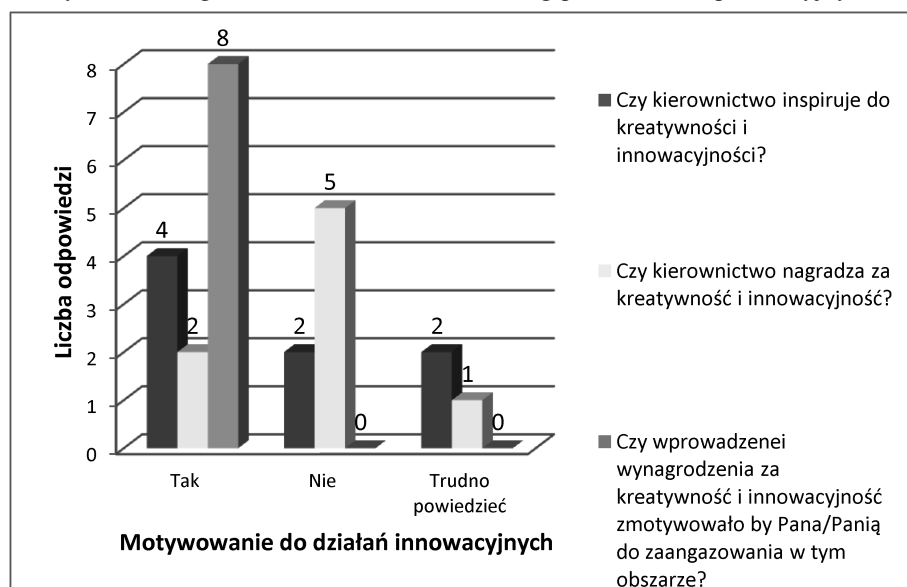




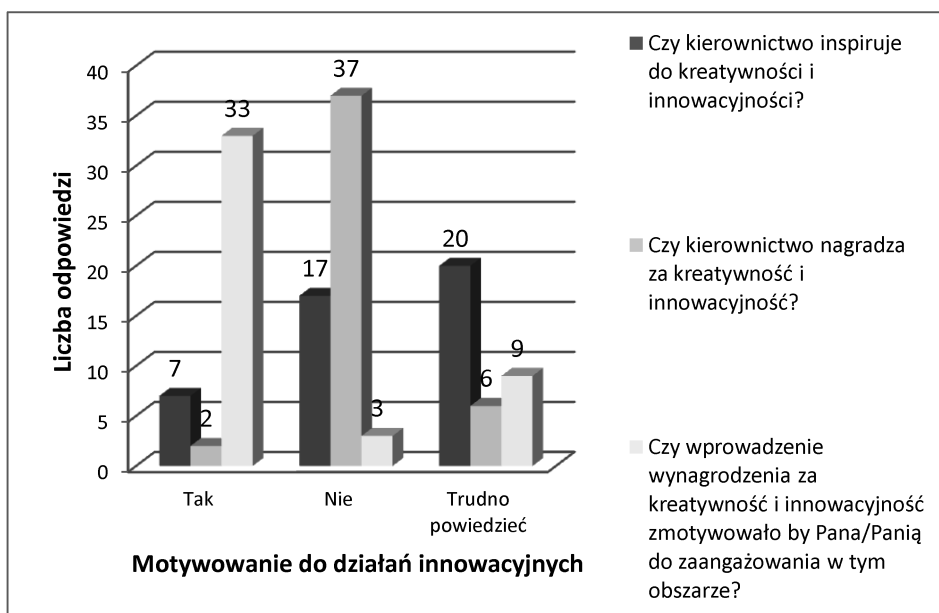
Rys. 11. Zaangażowanie kierownictwa według pracowników administracyjno-biurowych



Rys. 12. Zaangażowanie kierownictwa według pracowników produkcyjnych



Rys. 13. Motywacja najwyższego kierownictwa według pracowników administracyjno-biurowych



Rys. 14. Motywacja najwyższego kierownictwa według pracowników produkcyjnych

odpowiedzialny za jakość produktu czy też usługi. Pracownicy firmy są świadomi swojego wkładu w zapewnienie jakości, ponad 83% respondentów zadeklarowało się w tej sprawie.

Również pozytywnie wypadł stopień zaangażowania w zapewnienie jakości. Pracownicy przedsiębiorstwa w największej liczbie zapewnili, że w wysokim stopniu zaangażowani są w proces doskonalenia jakości. Pozytywnie została przedstawiona kwestia czasu podejmowania decyzji o wszczęciu działań doskonalących jakość. Respondenci w większości uznali, że decyzje dotyczące doskonalenia jakości wdrażane są podczas całej wykonywanej usługi. Świadczy to o tym, że działania takie nie są uzależnione jedynie od planowanej kontroli czy innego zdarzenia, ale stosowane są na całym etapie produkcji – od planowania, poprzez projektowanie, produkcję, sprzedaż i serwis.

Szczególnie pozytywnym wnioskiem przeprowadzonego badania jest fakt, iż personel w niemalże 90% wykazał wewnętrzne dążenie do osobistej doskonałości. Bez względu na warunki tworzone w organizacji oraz brak inicjatywy ze strony przełożonych, pracownicy wyrazili chęć rozwijania swoich umiejętności i wiedzy w firmie. Jest to ogromna korzyść dla firmy – to ludzie tworzą przedsiębiorstwo, a personel, który chce poszerzać swoje kompetencje jest najcenniejszą wartością firmy. Najwyższe kierownictwo, wykorzystując chęci personelu zaangażowania się w proces ciągłego doskonalenia, powinno zapewnić pracownikom szkolenia podnoszące ich kwalifikacje i kompetencje. Ponadto personel zdecydowanie w większym zakresie zaangażowałby się w działania innowacyjne i kreatywne w sytuacji, gdyby uzyskał materialne poparcie ze strony przywództwa w formie wynagrodzenia. Pracownicy wyrazili chęć uczestnictwa w szkoleniach o tematyce: nowoczesne narzędzia zarządzania jakością oraz ich praktyczne wykorzystanie czy też nowoczesne metody zarządzania firmą zgodne z wymaganiami ISO 9001. Jak już wyżej wspomniano, wskazuje to na duże możliwości pracowników, chęci doksztalcenia i większego zaangażowania w sprawy firmy.

## 6.2. Słabe strony funkcjonowania systemu

Badanie ankietowe pokazało wiele cech charakterystycznych dla funkcjonującego w wybranym przedsiębiorstwie Systemu Zarządzania Jakością. Zidentyfikowano wiele niepokojących elementów występujących w systemie jakości. Większość z tych elementów dotyczy najwyższego kierownictwa i ich zaangażowania w sprawy personelu.

Aby być skutecznym pracownikiem, należy znać cele przedsiębiorstwa, w którym się pracuje, wiedzieć do czego firma dąży. Pracownik, który nie wie, w którym kierunku ma dążyć, nie będzie w stanie osiągnąć celu lub też osiągnie go z wielkim trudem. Podobnie wygląda sytuacja związana z misją. Misja jako integralny element firmy mówi, jakimi wartościami będzie kierowała się firma we wszystkich swoich działaniach. Misja prezentuje wartości najważniejsze dla przedsiębiorstwa, jest elementem strategii firmy. Mówi o tym, jakimi wartościami kieruje się dana firma w swoim działaniu, a więc w kontaktach z klientem, z otoczeniem. Personel znający misję firmy, w której pracuje, zna wartości preferowane przez organizację, zna metody swojej pracy i wie jak pracować, by sprostać oczekiwaniom pracodawcy. Tymczasem wyniki badania przeprowadzonego w firmie odbiegają nieznacznie od zaprezentowanego ideału. Pracownicy tylko w 43% znają misję przedsiębiorstwa, a znajomością celów firmy może pochwalić się zaledwie 26% pracowników. Zaledwie 18% zadeklarowało swoją znajomość polityki strategicznej. Być może nie wynika to z winy pracowników, ich zaniedbania czy niechęci pozyskiwania podstawowej wiedzy z działalności firmy. Problem może pochodzić od góry, tzn. przywództwo firmy nie chce przekazywać wiedzy o firmie swojemu personelowi, doprowadzając przy tym do mniej efektywnego funkcjonowania organizacji. Podobnie wygląda sytuacja ze znajomością polityki jakości, która w swoim założeniu powinna być znana i zrozumiała przez wszystkich pracowników. Jak pokazują wyniki ankiety, z polityką jakości zostało zapoznanych jedynie 43% pracowników objętych badaniem.

Bardzo negatywnie rokuje się sprawa szkoleń przeprowadzanych przez przedsiębiorstwo. Jedynie 18% ankietowanych przeszło szkolenie z wymagań normy ISO 9001. Mogłoby się wydawać, że w tych 18% znajdują się jedynie pracownicy obejmujący stanowiska kierownicze czy też administracyjne. Otóż z pracowników pełniących powyższe stanowiska tylko dwie osoby przeszły szkolenie dotyczące wymagań SZJ, pozostali pracownicy, którzy zadeklarowali odbycie takiego szkolenia, to pracownicy produkcyjni. Należałoby się zastanowić, co wpłynęło na wybór pracowników objętych szkoleniem. Odpowiedź na to pytanie jest prosta, wynika ona z odpowiedzi respondentów odnośnie barier ograniczających udział w szkoleniach. Pracownicy wskazywali kilka barier wedle ich uznania, jednak co druga osoba uznała, że za główną przyczynę uniemożliwiająca jej udział w szkoleniach jest brak inicjatywy ze strony pracodawcy. Personel nie widzi poparcia ze strony przywódcy, który nie zapewnia im doksztalających szkoleń, według ankietowanych firmie nie zależy na podwyższaniu kompetencji przez pracowników, raczej nie są inspirowani do działań kreatywnych, a prawie jednogłośnie uznali, że za działania innowacyjne i kreatywne nie uzyskują wynagrodzenia.

## 7. Propozycja działań doskonalących

System zapewnienia jakości jako ogół systematycznie realizowanych oraz zaplanowanych działań dających gwarancję, że produkt wytworzony przez producenta będzie spełniał założone przez klienta wymagania, funkcjonuje poprzez współudział całego personelu przedsiębiorstwa. Nadrzędnym celem systemu jest jakość produktu oraz zadowolenie klienta. Aby sprostać tym dwóm celom, niewątpliwie wymagany jest kompetentny, zmotywowany i świadomy swojego wkładu w zapewnienie jakości personel.

Badanie ankietowe wykazało, że najbardziej znaczącym problemem mającym miejsce w funkcjonującym w firmie systemie jakości, jest nieprzeszkolony personel z zakresu funkcjonującego SZJ zgodnego z normą ISO 9001. Zaleca się zatem przygotowanie szkolenia, poczynając od kierownictwa firmy. Program szkolenia z zakresu wymagań normy ISO 9001 dla kierownictwa powinien obejmować:

- Organizację pro jakościową, cele i korzyści firmy pro jakościowej.
- Zaangażowanie kierownictwa w działania pro jakościowe.
- Przypomnienie bądź też uzupełnienie misji, wizji, celów strategicznych, polityki jakości.
- Przypomnienie pełnionych funkcji odnośnie działań doskonalących, działań korygujących, zapobiegawczych, korekcyjnych.
- Określenie wpływu zaangażowania kierownictwa na zaangażowanie pracowników przedsiębiorstwa.
- Ustalenie skutecznego systemu motywującego dla personelu.
- Określenie warunków nagradzania pracowników.

Po przeszkoleniu najwyższego kierownictwa, zaleca się zrealizowanie szkoleń dla pozostałej części personelu. Nie może być to jedynie jednorazowe przeprowadzenie szkolenia. Wraz z zmieniającym się rynkiem, zmieniają się wymagania klienta, aby nie stracić oraz by uzyskać coraz to

nowe grono klientów, pracownicy muszą ciągle podnosić swoje kwalifikacje. Dlatego szkolenia powinny odbywać się przynajmniej raz do roku, a tematyka szkoleń powinna być ustalana przez najwyższe kierownictwo z uwzględnieniem oczekiwań reszty personelu. Wśród szerokiej gamy oferowanej przez firmy szkoleniowe szkoleń, niewątpliwie należy zacząć od przeszkolenia pracowników z zakresu SZJ zgodnego z normą ISO 9001. Zaleca się, aby tematyka szkolenia obejmowała:

- Ogólne informacje odnoszące się do pojęcia jakości.
- Przedstawienie pracownikom misji, wizji, celów strategicznych.
- Zapoznanie pracowników z polityką jakości.
- Przedstawienie korzyści z funkcjonowania systemu jakości.
- Określenie zadań dotyczących zapewnienia jakości dla każdego z pionów organizacji.
- Określenie procesów zdefiniowanych dla każdego pionu i stanowiska.
- Zapoznanie pracowników z działaniami związanymi z wystąpieniem wrobu niezgodnego, działaniami korygującymi, zapobiegawczymi, korekcyjnymi.
- Przedstawienie dokumentacji systemu zarządzania.
- Przedstawienie pracownikom procesu zgłaszania problemów zaistniałych na stanowiskach pracy oraz procesu komunikacji.
- Zapoznanie pracowników z obowiązującym w firmie systemie motywującym oraz z warunkami wynagradzania za innowacyjne i kreatywne rozwiązania.

Oprócz zapewnienia szkoleń dla personelu, ważne jest, by pracownicy czuli satysfakcję z wykonywanej przez nich pracy. Dużą rolę spełnia w tym przypadku prezes firmy oraz najwyższe kierownictwo. Pracownicy z większym zaangażowaniem przyłożą się do czynności zapewniających jakość produktów, jeśli będą wiedzieli, że firma zabiega o ich rozwój. Dowartościowany pracownik to efektywniejszy pracownik. Dlatego przywództwo przedsiębiorstwa powinno zapewnić swoim pracownikom możliwości rozwoju. Respondenci prawie jednogłośnie wyrazili chęć rozwoju, poszerzenia swojej wiedzy i umiejętności. Pracodawca, inwestując w swój personel, może być pewien, że w przyszłości inwestycja ta przetrzeźwi się w korzyści dla firmy.

Zmieniający się w szybkim tempie rynek wymaga od przedsiębiorstw wprowadzania coraz to nowych innowacyjnych rozwiązań technologicznych, organizacyjnych itp. Na dzień dzisiejszy personel firmy nie angażuje się w dążenie do rozwiązań innowacyjnych. Podwód niechęci ze strony personelu jest prosty. Pracownik nieposiadający poparcia ze strony pracodawcy oraz niewynagradzany w żaden sposób za kreatywne pomysły, nie angażuje się w takie działania. Inaczej wyglądałaby sytuacja, gdyby pracownik był silnie zmotywowany. Premie od zgłaszanych propozycji, wysokie wynagrodzenia za zgłaszane unowocześnieńia, awans za bardzo dobre wyniki z pracy – te czynniki na pewno spowodowałyby zaangażowanie większości personelu przedsiębiorstwa. Kwoty przeznaczone na premie dla pracowników nie są większym problemem dla tak rozwiniętego przedsiębiorstwa jak firma, a mogłyby przynieść duże korzyści dla organizacji.

Ważną kwestią w podejmowaniu działań doskonalących jest również bezwzględne udzielenie każdemu pracownikowi instrukcji podejmowanych działań, w przypadku zaobserwowania powstałej niezgodności. Niedopuszczalne jest, by pracownicy nie rejestrowali niezgodności oraz nie posiadali wiedzy dotyczącej czynności korygujących i zapobiegawczych. Ponadto na każdym stanowisku roboczym powinna znajdować się instrukcja podejmowanych działań w przypadku powstania niezgodności. Prawidłowe postępowanie w takich przypadkach, umiejętne stosowanie się pracowników do wymagań, może przyczynić się do wielokrotnego zmniejszenia powstawania wyrobów niezgodnych. Warto byłoby również zastosować pewien system motywacyjny zgłaszania przez pracowników problemów, rejestrowania zaistniałych problemów i propozycji działań korygujących, zapobiegawczych i korekcyjnych. Przyczyni się do przełamania strachu przez pracowników, co do ujawniania błędów, które powstają na ich stanowiskach. Jakikolwiek działania nie byłyby wdrożone w przedsiębiorstwie, najważniejszy jest przykład pochodzący od przywództwa. Pełne zaangażowanie kierownictwa w działania zmierzające do zapewnienia jakości, może pociągnąć za sobą cały personel. Natomiast na nic zdadzą się zaproponowane zmiany, jeśli przywództwo nie będzie przykładem dla personelu.

#### Literatura:

- [1] Haffer R.: *Samoocena i pomiar wyników działalności w systemach zarządzania przedsiębiorstwem. W poszukiwaniu doskonałości biznesowej*. Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń 2011.
- [2] Hamrol A.: *Zarządzanie jakością z przykładami*. PWN, Warszawa 2005.
- [3] Kędzior Z., Karcz K.: *Badania marketingowe w praktyce*. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2007.
- [4] Malinowska E., Nierzwicki W., Richert M., Wiśniewska M.: *Zarządzanie jakością – wybrane zagadnienia*. ODDK, Gdańsk 1999.
- [5] Pacana A., Stadnicka D.: *Systemy zarządzania jakością zgodne z ISO 9001. Wdrażanie, auditowanie i doskonalenie*. Oficyna Wydawnicza Politechniki Rzeszowskiej, Rzeszów 2009.
- [6] Praca dyplomowa autorstwa Nowak-Frańczak I.: *Badanie świadomości pro jakościowej pracowników na przykładzie firmy...*, opracowana pod opieką K. Antosz. Materiały niepublikowane, Politechnika Rzeszowska, Rzeszów 2012.
- [7] Sztucki T.: *Marketing w pytaniach i odpowiedziach*. Agencja Wydawnicza Placet. Warszawa 2001.
- [8] Sztumski J.: *Wstęp do metod i technik badań społecznych*. Śląsk, Katowice 1995.

## THE RESEARCH OF THE PRO-QUALITY CONSCIOUSNESS OF EMPLOYEES ON THE EXAMPLE THE CHOSEN COMPANY

#### Key words:

pro-quality company, Quality Management System – QMS, questionnaire, quality management.

#### Abstract:

In the article the results of the researches of the consciousness pro-quality employees on the example the chosen company are presented. The paper contains the theoretical and practical session. The theoretical session presents characterized issue of quality, describes the role of staff in the pro-quality company and describes the typical types of research methods and techniques. The second part presents the results of the researches. The main goal of the analyze was to get information about:

- quality management system, which is implemented in this company,
- the role of the top management in this system,
- the employees engaging in the system,
- using the elaborated and accepted standards.

The researches was made in the following areas:

- the analyze of the main goals of QMS and quality policy,
- the advantages of implementing the quality management system in the production company,
- the influence of employees in quality assurance of the products,
- the trainings for the production employees and managers,
- the engaging the top management in quality management,
- the motivation of managers in innovation actions.

In the researches participated 54 employees representative all companies areas for example: production area, administration area, top and medium level managers, sales managers, technical support and other. The researches was made with using the prepared questionnaire. The results was taken under the consideration. After the analyze the strengths and weaknesses of the functioning the Quality Management System was identified and the improvements actions was proposed.

#### Dr inż. Katarzyna ANTOSZ

Wydział Budowy Maszyn i Lotnictwa  
Politechnika Rzeszowska  
katarzyna.antosz@prz.edu.pl

#### Mgr inż. Iłona NOWAK-FRAŃCZAK

nf.ilona@gmail.com