

Marcin Żemigala

# JAKOŚĆ

w systemie zarządzania  
przedsiębiorstwem



*Placet*

Wydawnictwo PLACET zaprasza Państwa do zapoznania się z naszą ofertą.



PLACET – słowo niegdyś używane w naszym języku a zapożyczone z łaciny oznaczało: przyzwolenie, zgodę, a też „podość się”. To właśnie przyjęliśmy za filozofię działania: w zgodzie, dla wygody i zadowolenia, przy pełnym zaufaniu – autorów, czytelników i rynku.

Od początku zajmujemy się też ściśle określoną tematyką, a mianowicie wydajemy tylko dzieła z dziedziny szeroko pojętego zarządzania przedsiębiorstwami, finansów i ekonomii. Zdajemy sobie sprawę, że jest to literatura trudna – więc dokładamy starań redakcyjnych aby była zrozumiała dla każdego wykształconego czytelnika. Nie wydajemy książek z cyklu „Jak wzbogacić się w jeden dzień”, ale prace prezentujące rzetelną i nowoczesną wiedzę, które mogą być zarówno podręcznikami dla studiującej młodzieży, jak i podręcznikami-poradnikami służącymi doksztalcaniu (samokształceniu) kadr kierowniczych przedsiębiorstw dostosowujących swoje struktury i metody zarządzania do stale przekształcającej się gospodarki rynkowej.

Od początku istnienia komercyjnej sieci Internet w Polsce mamy swoją witrynę [www.placet.pl](http://www.placet.pl). Tam można śledzić nowości i zamierzenia wydawnicze, a także skorzystać z „Bazy wiedzy”.

*Zapraszamy do lektury*

Marcin Żemigła

# JAKOŚĆ

W SYSTEMIE ZARZĄDZANIA  
PRZEDSIĘBIORSTWEM



Projekt okładki: Aleksandra Olszewska

Redakcja: Leszek Plak

© Copyright by Wydawnictwo Placet 2008

**Wydanie I, Warszawa 2008**  
**Wydanie II, Warszawa 2009**  
**Wydanie ebook,**

Wydawca:  
**Wydawnictwo PLACET**  
ul. Mickiewicza 18a/1  
01-517 Warszawa  
tel.: (0-22) 839-36-26  
fax: (0-22) 839-67-61  
[redakcja@placet.pl](mailto:redakcja@placet.pl)  
<http://www.placet.pl>

Wszelkie prawa zastrzeżone.  
Publikacja ani jej części nie mogą być w żadnej formie i za pomocą  
jakichkolwiek środków technicznych reprodukowane  
bez zgody właściciela copyright.

**ISBN 978- 83-7488-025-1**

Warszawa 2010

Skład i łamanie: PLACET

Druk i oprawa: ebook Nexto



# SPIIS TREŚCI

|                                                                                      |           |
|--------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>WSTĘP .....</b>                                                                   | <b>7</b>  |
| <br><b>ROZDZIAŁ 1. Jakość życia w kontekście zarządzania przedsiębiorstwem .....</b> | <b>9</b>  |
| 1.1. Jakość życia i jakość życia w pracy .....                                       | 9         |
| 1.2. Obciążenie pracą a jakość życia .....                                           | 26        |
| 1.3. Badanie jakości życia pracowników .....                                         | 35        |
| 1.4. Jakość życia kobiet we współczesnych organizacjach .....                        | 42        |
| <br><b>ROZDZIAŁ 2. Filozofia Kompleksowego Zarządzania Jakością TQM .....</b>        | <b>51</b> |
| 2.1. Zarys koncepcji TQM .....                                                       | 51        |
| 2.2. Zasady funkcjonowania organizacji stosujących kompleksową jakość .....          | 56        |
| 2.3. Przeszkody w realizacji zasad TQM .....                                         | 65        |
| 2.4. Przywództwo we wdrażaniu koncepcji TQM .....                                    | 72        |
| 2.5. Japońska filozofia zarządzania jakością .....                                   | 85        |
| <br><b>ROZDZIAŁ 3. System zarządzania jakością w przedsiębiorstwie .....</b>         | <b>93</b> |
| 3.1. Przedsiębiorstwo jako system .....                                              | 93        |
| 3.2. Międzynarodowa organizacja normalizacyjna .....                                 | 100       |
| 3.3. System zarządzania jakością według norm ISO serii 9000 .....                    | 103       |
| 3.4. Systemy zarządzania jakością w modelach nagród jakości .....                    | 121       |
| 3.4.1. Nagroda Deminga .....                                                         | 121       |
| 3.4.2. Nagroda Malcolma Baldrige'a .....                                             | 124       |
| 3.4.3. Europejska nagroda jakości EFQM .....                                         | 128       |
| 3.4.4. Polska nagroda jakości .....                                                  | 136       |

|                                                                      |            |
|----------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>ROZDZIAŁ 4. Rola wiedzy w systemie zarządzania jakością .....</b> | <b>139</b> |
| 4.1. Zasoby wiedzy w organizacji.....                                | 139        |
| 4.2. Proces zarządzania wiedzą.....                                  | 145        |
| 4.3. Organizacja ucząca się .....                                    | 150        |
| 4.4. Kapitał intelektualny .....                                     | 169        |
| 4.5. Organizacja inteligentna.....                                   | 178        |
| <br><b>ROZDZIAŁ 5. Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa</b>   |            |
| <b>- szersze ujęcie jakości.....</b>                                 | <b>187</b> |
| 5.1. Nowa rola przedsiębiorstwa .....                                | 187        |
| 5.2. Różne poglądy na społeczne role przedsiębiorstwa .....          | 191        |
| 5.3. Rola etyki w zarządzaniu firmą.....                             | 197        |
| 5.4. Organizacyjny system wartości .....                             | 204        |
| 5.5. Skuteczny system CSR.....                                       | 208        |
| 5.6. Instrumenty odpowiedzialnego zarządzania.....                   | 213        |
| 5.6.1. Global Compact .....                                          | 213        |
| 5.6.2. Norma AA 1000.....                                            | 216        |
| 5.6.3. Norma SA 8000.....                                            | 221        |
| 5.6.4. Green Paper .....                                             | 232        |
| 5.6.5. Wytyczne ISO w aspekcie CSR .....                             | 236        |
| <br>Uwagi końcowe.....                                               | 242        |
| Bibliografia .....                                                   | 243        |
| Spis rysunków.....                                                   | 251        |



# WSTĘP

Inspiracją do napisania tej książki były wyniki badań autorskich, według których uzyskanie wysokiej jakości jest pierwszoplanowym zadaniem każdego przedsiębiorstwa. Również przy wyborze partnerów biznesowych jakość ma niebagatelne znaczenie. Jednak często okazuje się, że są to puste deklaracje; założeń tych w praktyce nie realizuje się lub jedynie w ograniczonym stopniu. Dla przykładu, prawie 40% badanych z 115. przedsiębiorstw nie zna w ogóle norm ISO serii 9000, a przecież są to narzędzia zarządzania jakością, w powszechnej świadomości specjalistów, uważane za najbardziej popularne. Równie niedostateczna jest znajomość zagadnień etyki, ochrony środowiska i społecznej odpowiedzialności, a także działania w tych obszarach, jak choćby odpowiednie szkolenia, dokumenty organizacyjne, współpraca z otoczeniem oparta na wielostronnym dialogu, czy ocena działań organizacyjnych pod tym kątem.

Ponieważ problemy jakości są tak wycinkowo pojmowane, w kontekście systemu zarządzania przedsiębiorstwem, konieczne wydaje się zaprezentowanie kompleksowej natury tego rozległego obszaru, który wykracza także poza wewnętrzne sfery organizacji i wywiera wpływ na otoczenie zewnętrzne. Dlatego też należy przeanalizować problemy jakości pod kątem pięciu obszarów składających się na pięć kolejnych rozdziałów książki.

Jakość życia jest szeroko pojmowana i należy ją postrzegać nie tylko w kontekście pracy, ale bardziej holistycznie. Jakość życia w pracy przekłada się bowiem na jakość życia w domu, na sposoby spędzania czasu wolnego, na stan zdrowia.

Kolejnym elementem jest, często pomijana przez przedsiębiorców, filozofia zarządzania - uważają bowiem oni, że filozofia jest czymś trudnym, niezrozumiałym i nieprzydatnym w praktyce. Tymczasem TQM jako filozofia zarządzania daje praktyczne rady, wskazówki, jak skutecznie wdrożyć

i utrzymać, zakorzenić w strategii działania firmy kompleksowe ujęcie jakości. Filozofia TQM daje podstawy do zbudowania trwałego i przynoszącego wymierne korzyści dla firmy systemu zarządzania jakością w ujęciu kompleksowym, a nie marginalnym, wycinkowym.

To właśnie system zarządzania jakością jest omówiony w kolejnym rozdziale. Aby system taki działał bez zarzutu konieczne jest nastawienie kompleksowe wynikające z dwóch pierwszych części niniejszej pracy. Jeżeli menedżer zrozumiał skomplikowaną naturę jakości, w jej wieloaspektowym ujęciu, może przystąpić do tworzenia, wdrażania, a potem utrzymywania skutecznego systemu zarządzania jakością w swoim przedsiębiorstwie. Konieczna jest do tego działania systemowa percepcja przedsiębiorstwa oraz znajomość nowoczesnych narzędzi zarządzania jakością, jakimi są normy ISO serii 9000. Dla szerszego kontekstu systemu zarządzania jakością warto jest zapoznać się z kryteriami światowych nagród jakości, które to ukazują ją w odniesieniu nie tylko do klientów ale do całego społeczeństwa, otoczenia firmy.

Z filozofii ciągłego doskonalenia, zgodnej z nowoczesnymi instrumentami zarządzania jakością, wynika jeszcze jeden ważny wniosek - należy koncentrować się na kapitale wiedzy organizacyjnej - co jest tematem przedostatniego rozdziału. To właśnie wiedza, kapitał intelektualny, nieustanne uczenie się zarówno całej organizacji, jak i jej poszczególnych członków, może zbliżyć firmę do doskonałości, do ideału, do którego należy nieustannie aspirować. Tak właśnie traktują zarządzanie światowi liderzy biznesu, kreują organizacje uczące się, inteligentne i nastawione na kapitał intelektualny.

W ostatnim rozdziale mowa jest o społecznym kontekście zarządzania przedsiębiorstwem, na który zwracają uwagę instrumenty zarządzania jakością omówione wcześniej. Przedsiębiorstwo, ponieważ działa w pewnym otoczeniu społecznym, kulturowym, ekologicznym, powinno stać się jego częścią, organizacją służącą temu otoczeniu. Koncepcja zarządzania, której podstawą jest społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa służy nie tylko jemu samemu przez budowanie dobrego wizerunku i pozyskanie zaufania społecznego klientów ale także społeczności, w której działa. Tak więc przynosi podwójne korzyści, jeśli tylko jest sprawnie zaplanowana i wdrożona oraz zakorzeniona w kulturze, strukturze i strategii firmy.





# ROZDZIAŁ 1

## Jakość życia w kontekście zarządzania przedsiębiorstwem

### 1.1. JAKOŚĆ ŻYCIA I JAKOŚĆ ŻYCIA W PRACY

Zaczynając rozważania o systemach zarządzania jakością w przedsiębiorstwach należy zastanowić się nad pojęciem jakości życia człowieka. Mówiąc o jakości życia powinno się mieć na uwadze jej uwarunkowania w dwóch płaszczyznach: obiektywnej i subiektywnej. Do warunków **obiektywnych** zalicza się, między innymi: warunki ekonomiczne, czas wolny, wykształcenie, bezpieczeństwo społeczne, warunki mieszkaniowe, środowisko naturalne człowieka, zdrowie, środowisko społeczne i inne. Natomiast warunki **subiektywne** są postrzegane indywidualnie, specyficznie przez każdego człowieka, a wyrażają się, między innymi, w samopoczuciu; ważna jest też samoocena warunków życia ujmowana w kategoriach zadowolenia, szczęścia, lęków, obaw, nadziei, samotności<sup>1</sup>.

Pojęcie „jakości życia” pojawiło się, po raz pierwszy, w USA w latach sześćdziesiątych, w wyniku rozczarowania wzrostem gospodarczym, powodującym takie negatywne skutki, jak zanieczyszczenie środowiska naturalnego, wzrost patologii społecznej i dezintegracji więzi międzyludzkich.

---

1. G. Broniewska, *Jakość życia człowieka w organizacji w świetle filozofii TQM*, „Problemy Jakości” 2005, nr 5, s. 27.

O tym, że przyrost dóbr materialnych nie wystarcza do poprawy życia zaświadczyły badania statystyczne wśród społeczeństwa amerykańskiego. W latach 1949-1965 dochód narodowy na jednego mieszkańca wzrósł o 40%, zaś liczba „szczęśliwych” Amerykanów zmalała o 20%<sup>2</sup>. Trzeba podkreślić, że jakość życia jest inaczej definiowana i interpretowana w Stanach Zjednoczonych i w krajach europejskich, z uwagi na odmienne uwarunkowania kulturowe i społeczne. Dotychczas tradycyjnie uważano, że wśród Amerykanów panuje bardziej konsumpcyjny i materialistyczny pogląd na życie, że przejawiają oni skłonność do maksymalizacji zarobków nawet kosztem życia rodzinnego<sup>3</sup>. Tendencja ta ulega ostatnio zmianie. Po ataku na World Trade Center priorytety społeczeństwa amerykańskiego, w sferze zadowolenia z życia przeniosły się z obszaru celów zawodowych na dążenie do udanego życia rodzinnego (70% Amerykanów uznaje je za najważniejsze, nawet kosztem niższych płac). Aktualnie 70% społeczeństwa amerykańskiego odczuwa brak równowagi między życiem zawodowym a prywatnym. Do najważniejszych celów życiowych Amerykanów, jeśli chodzi o pracę, należą<sup>4</sup>:

1. Znajdowanie wystarczającego czasu dla rodziny; równowaga między życiem prywatnym a zawodowym – 32% (w 1999 odpowiedziało tak tylko 25%).
2. Dysponowanie pewnym miejscem pracy – 22%.
3. Dostatecznie wysokie wynagrodzenie – 22%.
4. Możliwość podwyższenia kwalifikacji – 18%.
5. Inne główne cele – 6%.

Okolo 40% amerykańskich pracowników, którzy są ojcami, deklaruje gotowość zrezygnowania z dotychczasowej pracy, jeżeli ich żony będą zarabiały tyle, by zapewnić utrzymanie rodziny. 24% z nich korzysta z form ela-

---

2. G. Dobrzański, *Ochrona środowiska a jakość życia ludzkiego*, „Terra et vita, Nauka i Edukacja” 1990, nr 1, s. 8.

3. H. Bloom, R. Calori, Ph. de Woot, *Zarządzanie europejskie*, Poltext, Warszawa 1996, s. 95.

4. *Rodzina ważniejsza od pracy – także w USA*, „Zarządzanie na Świecie” 2002, nr 12, s. 48.

stycznego czasu pracy, 18% wykorzystuje urlopy bezpłatne dla lepszego spełniania obowiązków rodzinnych. Ponad 20% menedżerów płci męskiej akceptuje ograniczenie możliwości awansu dla efektu poprawy jakości życia pozazawodowego<sup>5</sup>.

Natomiast wśród narodów europejskich, choć w różnym stopniu, od wielu lat panuje dążenie do równowagi między karierą zawodową a życiem osobistym. Chociaż w obliczu globalizacji współczesnego świata wartości amerykańskie (*american style of life*) zaczynają masowo przenikać do krajów Europy, także do Polski. Wzrost tempa życia nie zawsze jest równoznaczny ze zwiększeniem jego jakości. Badania przeprowadzone wśród mieszkańców Vicenzy we Włoszech pokazują, że tylko 27% z nich postrzega swoją przyszłość jako kontynuację dotychczasowego stylu życia, w tym samym rytmie, zaś 40% wolałoby poświęcić więcej uwagi jakości życia nawet kosztem zmniejszenia tempa wzrostu gospodarczego<sup>6</sup>.

Definiując jakość życia człowieka należy ją określić w dwóch kategoriach. Po pierwsze, ogólna jakość życia (*quality of life*) odnosząca się do sfery rodzinnej, osobistej, towarzyskiej, światopoglądowej. Po drugie, jakość życia w pracy (*quality of working life; quality in work*) odnosząca się do sfery zawodowej, związanej z organizacją, w której człowiek pracuje, i w której spędza większość swojego czasu. Jakość życia w pracy zawiera się w ogólnej jakości życia.

Ogólną jakość życia tak oto definiuje Elżbieta Skrzypek:

***„Jakość życia człowieka to suma jego starań, zmagień, walki toczonych często z samym sobą, to umiejętność dokonywania trafnych wyborów, to także zdolność do kompromisów, to przede wszystkim umiejętność podejmowania decyzji i przyjmowania ich konsekwencji z całą odpowiedzialnością. To także jakość***

---

5. *Młodzi menedżerowie amerykańscy chcą mieć więcej czasu na życie prywatne*, „Zarządzanie na Świecie” 2005, nr 5, s. 44.

6. F. Falck, *Kultura przedsiębiorstwa i odpowiedzialność społeczna w świetle nauczania Kościoła i konkretnego doświadczenia przedsiębiorcy*, „Społeczeństwo” 2003, nr 3–4, s. 417.

***postrzegana przez otoczenie, przejawiająca się w tym, jak mieszkamy, jak się ubieramy, czym jeździmy, jak się odżywiamy, jak spędzamy czas wolny, jak odnosimy się do innych ludzi, czy otwarci jesteśmy na ludzkie problemy, itp. Innymi słowy jakość życia przekłada się na jakość jednostki ludzkiej."***<sup>7</sup>

Jakość życia należy rozpatrywać nie jedynie w kategoriach materialnych (wąsko) ale także w filozoficznych (kompleksowo), w skład których wchodzi **wartości niematerialne i duchowe**. Jakość życia jest istotnym celem rozwoju społecznego, w szczególności jeżeli polityka społeczna ma na uwadze dobro wspólne wszystkich członków danej zbiorowości ludzkiej. Poświęcanie coraz to większej uwagi jakości życia w polityce gospodarczej i społecznej świadczy o tym, że świadomość potrzeby odejścia od wyłącznie materialnego stylu życia rośnie. Oczywiście bardzo ważny wpływ na jakość życia wywierają czynniki ekonomiczne, jednak nie wolno zapominać o elementach egzystencjalnych, duchowych i powiązanych z tą sferą życia pragnieniami oraz dążeniami człowieka<sup>8</sup>. Mówiąc o **duchowości** można ją rozumieć jako, m.in.<sup>9</sup>:

- ◆ emocje wzmacniające dążenie człowieka do realizacji celów wykraczających poza jego własne ego,
- ◆ uniwersalne dążenie do tworzenia autentycznych więzi z innymi ludźmi i do odkrywania (ustanawiania) swojego miejsca w kosmosie,
- ◆ subiektywne doświadczenia i przestrzeń, w których można odnaleźć pokój i sens,
- ◆ poszukiwanie poczucia integralności, całości, transcendencji i sensu,
- ◆ stopniowe przechodzenie od świadomości skoncentrowanej na sobie samym do pełniejszej partycypacji w tajemnicy życia.

---

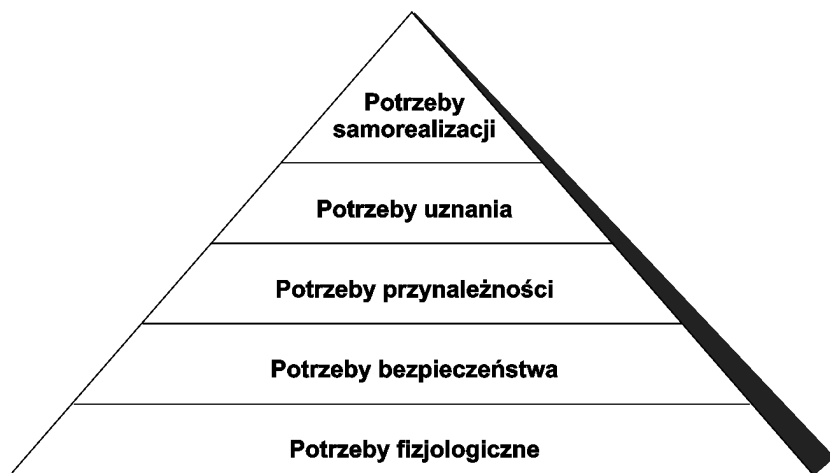
7. E. Skrzypek, *Ekonomiczne aspekty jakości życia*, „Problemy Jakości”, 2001, nr 1, s. 8.

8. Por. E. Skrzypek, *Czynniki kształtujące jakość życia*, [w:] J. Lewandowski, J. Lecewicz-Bartoszewska (red.), *Ergonomia niepełnosprawnym, jakość życia*, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź 2001, s. 239.

9. P. Szwiec, *Miejsce oraz znaczenie wartości i praktyk duchowych we współczesnych organizacjach*, „Przegląd Organizacji” 2004, nr 7–8, s. 9.

Według G. Dobrzańskiego „*sednem jakości życia jest dążenie do określenia całokształtu czynników wpływających na zadowolenie z życia, które będzie można następnie traktować jako podstawę do wnioskowania o stanie satysfakcji społecznej, a następnie planowania i ustalania priorytetów w dziedzinie polityki społecznej i gospodarczej*”.<sup>10</sup>

Jakość życia w sensie indywidualnym można określić jako stopień zaspokojenia potrzeb (nie tylko materialnych) danego człowieka. Zaspokojenie tych potrzeb czyni ludzi bardziej zadowolonymi z życia, przyczynia się do wzrostu jego jakości. **Abraham Maslow** zidentyfikował **pięć głównych kategorii potrzeb**: potrzeby fizjologiczne, potrzeby bezpieczeństwa, potrzeby przynależności, potrzeby uznania oraz potrzeby samorealizacji [rys. 1.1.]. Zgodnie z hierarchią potrzeb, potrzeba niższego rzędu musi być zaspokojona zanim odczuwana będzie potrzeba wyższego rzędu. Po zaspokojeniu wszystkich kolejnych poziomów pojawiają się potrzeby samorealizacji odnoszące się do sensu życia i rozwoju osobistego.



**Rys. 1.1. Piramida potrzeb Maslowa**

Źródło: J. A. F. Stoner, R. E. Freeman, D. R. Gilbert: *Kierowanie*, PWE, Warszawa 1999, s. 433.

10. G. Dobrzański, *Ochrona środowiska a jakość życia ludzkiego*, „Terra et vita, Nauka i Edukacja” 1990, nr 1, s. 9.

Zespół The Economist Intelligence Unit z czasopisma *The Economist* opracował **wskaźnik jakości życia** (*quality of life index*)<sup>11</sup>. Podstawą jego jest metodologia łącząca subiektywną satysfakcję życiową z obiektywnymi czynnikami determinującymi jakość życia wśród różnych państw. Istnieje **dziewięć głównych czynników** (wskaźników) **użytych do określania jakości życia**:

1. Sytuacja materialna – PKB na 1 osobę w USD.
2. Zdrowie – oczekiwana długość życia, w latach.
3. Stabilność polityczna i bezpieczeństwo – ocena stabilności politycznej i bezpieczeństwa.
4. Życie rodzinne – wskaźnik rozwodów (na 1000 mieszkańców) wyrażony w skali od 1 (najniższy wskaźnik rozwodów) do 5 (najwyższy).
5. Życie wspólnotowe – zmienna ta otrzymuje wartość 1, jeśli kraj ma wysoki wskaźnik uczęszczania do kościoła albo członkostwa w związkach zawodowych; w przeciwnym razie zero.
6. Klimat i geografia – szerokość geograficzna, dla rozróżnienia między klimatami gorącym i zimnym.
7. Bezpieczeństwo zatrudnienia – stopa bezrobocia wyrażona procentowo.
8. Wolność polityczna – przeciętne wskaźniki wolności politycznych i praw obywatelskich. Skala od 1 (całkowicie wolny) do 7 (zniewolony).
9. Równość płci – proporcje przeciętnych zarobków mężczyzn i kobiet.

W 2005 roku QoL index został obliczony dla 111 państw. Za kraj, gdzie jakość życia jest największa uznano Irlandię, która przy dziesięciostopniowej skali uzyskała 8,33; kolejne dwa miejsca zajęły: Szwajcaria – 8,07 i Norwegia – 8,05. Polska znalazła się na 48. miejscu z wynikiem 6,309.

Ostatnie badania jakości życia (European Quality of Life Survey – EQLS) przeprowadzone przez Europejską Fundację na rzecz Poprawy Warunków

---

11. *The Economist Intelligence Unit's, Quality of Life, The World in 2005*, raport dostępny na stronie internetowej [www.economist.com](http://www.economist.com).

Życia i Pracy (European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions) w 2007 roku prezentują następujące wyniki<sup>12</sup>:

1. **Zadowolenie z życia** Europejczyków (UE27) na dziesięciopunktowej skali wynosi 7, a jeżeli chodzi o **szczęście** – 7,5. Wyższa średnia szczęścia wynika z tego, że jest ono postrzegane bardziej emocjonalnie, z kolei zadowolenie raczej w kategoriach ekonomicznych. W starej 15. UE zadowolenie oceniano na 7,2, a szczęście na 7,6, natomiast w nowych 12. krajach (NMS12) zadowolenie – 6,5, szczęście 7,2. Najślabiej wypadły kraje kandydackie (CC3 – Chorwacja, Macedonia i Turcja), zadowolenie – 6,2, szczęście – 6,6. Polska znajduje się w środku z oceną: zadowolenie – 6,9 i szczęście – 7,4.
2. Jeżeli chodzi o **kryterium dochodowe gospodarstw domowych**, przy przyjęciu relatywnego poziomu dla UE27 = 100, najślabiej wypada Macedonia, Rumunia, Bułgaria i Turcja – 35 i poniżej. Najlepiej zaś Luksemburg (235), Wielka Brytania (150), Cypr (132) i Belgia (131). Polska jest w tej kategorii bliżej słabszego końca z wynikiem 44.
3. **Stosunki rodzinne**, a szczególnie opieka nad dziećmi i ich procesem edukacyjnym, prace domowe (w tym gotowanie) oraz opieka nad starszymi lub niepełnosprawnymi krewnymi, są zaprezentowane w tabeli.

**Tabela 1.1. Rozkład obowiązków rodzinnych według płci i grupy państw (%)**

|                               | EU27 |    | EU15 |    | NMS12 |    | CC3 |    |
|-------------------------------|------|----|------|----|-------|----|-----|----|
|                               | M    | K  | M    | K  | M     | K  | M   | K  |
| Opieka nad dziećmi i edukacja | 25   | 35 | 24   | 34 | 27    | 39 | 10  | 45 |
| Gotowanie i prace domowe      | 29   | 79 | 31   | 81 | 21    | 72 | 11  | 78 |
| Opieka nad starszymi krewnymi | 4    | 9  | 3    | 9  | 5     | 8  | 4   | 8  |

Źródło: *Second European Quality of Life Survey – First Findings*, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Dublin 2008, s. 5.

12. *Second European Quality of Life Survey – First Findings*, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Dublin 2008, s. 2–8.

**4. Równowaga między życiem zawodowym a rodzinnym** (*work – life balance*) przedstawia się następująco:

- 48% pracujących w UE27, co najmniej kilka razy w miesiącu, jest zbyt zmęczonych by wykonać prace domowe, 22% kilka razy w tygodniu,
- 29% ma zbyt mało czasu dla rodziny (z powodu obowiązków zawodowych) kilka razy w miesiącu, 11% kilka razy w tygodniu,
- problemy równowagi pracy i życia są bardziej powszechne w Europie Południowo-Wschodniej,
- W Chorwacji i Grecji 70% pracujących obywateli jest, kilka razy w miesiącu, zbyt zmęczonych by wykonywać prace domowe,
- w krajach CC3 odsetek ten wynosi nieco ponad 50%,
- w Belgii, Włoszech, Niemczech i Holandii – 40%,
- 20% Finów, Francuzów i Szwedów zaniedbuje rodzinę, z powodu pracy, kilka razy w miesiącu.

**5. Aż 81% mieszkańców UE twierdzi, że **dobre zdrowie** jest bardzo istotne dla jakości ich życia. Niestety tylko 21% uważa swoje zdrowie za „bardzo dobre”. Jako „dobre” ocenia je już 46% Europejczyków. ¼ ocenia swój stan zdrowia jako „średni”, a 8% jako „zły bądź bardzo zły”. Więcej jest ich w CC3 oraz MMS12 niż w UE15. W starej 15. płeć nie odgrywa roli przy ocenie stanu zdrowia, natomiast w NMS12 i CC3 stan zdrowia kobiet jest gorszy niż mężczyzn.**

**6. Większość Europejczyków narzeka na **służbę zdrowia** w swoich krajach. Ponad 25% odczuwa, że szpital i lekarz są zbyt daleko od ich miejsca zamieszkania, 38% doświadcza opóźnień i odwlekania wizyt, 27% ma problemy z wysokimi kosztami usług medycznych.**

**7. Warunki mieszkaniowe są lepsze w UE15 niż w NMS12 i krajach kandydujących. Tylko 9% Finów doświadcza dwóch z sześciu kluczowych problemów mieszkaniowych (niedostateczna powierzchnia; procesy grzalne w oknach, drzwiach, na podłodze; wilgoć, zacieki na ścianach, przeciekający dach; brak toalety wewnątrz; brak łazienki lub prysznica; brak miejsca, aby usiąść na zewnątrz), natomiast aż 42% w Rumunii.**



8. Znacznie różni się wśród Europejczyków percepcja **lokalnego środowiska naturalnego**, we Włoszech 83% odczuwa dyskomfort w trzech na sześć aspektów środowiskowych (hałas, zanieczyszczenie powietrza, brak dostępu do terenów zielonych, jakość wody wodociągowej, przestępczość/przemoc, śmieci na ulicach), w Bułgarii 82%, Polsce 79%, Macedonii 77%. Mieszkańcy NMS12 bardziej narzekają na warunki środowiska naturalnego niż kraje nordyckie, Austria, Niemcy i Holandia.
9. W skali od 1 do 10, największe **zaufanie społeczne** do innych ludzi jest w krajach nordyckich i Holandii (6,5–7,2), najniższe zaś na Cyprze (2,6) i w Macedonii (3,8). Jeżeli chodzi o zaufanie do agend rządowych i partii politycznych najniższe jest w krajach Europy Wschodniej, Włoszech i Portugalii, najwyższe natomiast w krajach nordyckich i Turcji.

W Polsce ciekawą koncepcję mierzenia poziomu jakości życia zaprezentował **Romuald Kolman**<sup>13</sup>, który wytypował **trzy wzorce obliczeniowe**:

1. uniwersalny wzorzec jakości życia,
2. wzorzec dziennej jakości życia oraz
3. wzorzec zaspokojenia potrzeb życiowych.

Wzorce te są złożone z wielu grup oraz kryteriów analizy. Ich strukturę prezentuje tabela 1.2.

W **strukturze jakości życia** można wyszczególnić **trzy warstwy**<sup>14</sup>:

1. **Hubris** - jest to najgłębsza, najbardziej stabilna i najmniej reaktywna warstwa. Hubris oznacza dowartościowanie siebie, ułatwia przystosowanie się do środowiska, w którym człowiek żyje, zwiększa poczucie bezpieczeństwa, chroni przed lękami i depresjami. Warstwa ta decyduje o trwałym, dobrym samopoczuciu, zadowoleniu z życia, umożliwia utrzymanie pozytywnego nastawienia do świata nawet w najbardziej niesprzyjających warunkach.

---

13. R. Kolman, *Zespoły badawcze jakości życia*, „Problemy Jakości” 2000, nr 2, s. 2–5.

14. A. Nieścior, *Struktura jakości życia jednostki*, „Problemy Jakości” 2001, nr 4, s. 4–6.

Tabela 1.2. Struktura wzorców jakości życia według R. Kolmana

| Uniwersalny wzorzec jakości życia |               | Wzorzec dziennej jakości życia |                          | Wzorzec zaspokojenia potrzeb życiowych |                     |
|-----------------------------------|---------------|--------------------------------|--------------------------|----------------------------------------|---------------------|
| Grupy analityczne                 | Biologiczna   | Sfery życia                    | Rodzinnego               | Potrzeby życiowe człowieka             | Żywnieniowe         |
|                                   | Społeczna     |                                | Psychicznego             |                                        | Mieszkaniowe        |
|                                   | Duchowa       |                                | Funkcjonalnego           |                                        | Zdrowotne           |
|                                   | Materialna    |                                | Somatycznego (zdrowie)   |                                        | Wiedzy              |
|                                   | Fizyczna      |                                | Środowiskowego           |                                        | Wspomagania działań |
|                                   | Psychiczna    |                                | Siedliskowego (domowego) |                                        | Przemieszczania     |
|                                   | Uczuciowa     |                                |                          |                                        | Doznaniowe          |
|                                   | Funkcjonalna  |                                |                          |                                        | Odzieżowe           |
|                                   | Aktywizacyjna |                                |                          |                                        | Bezpieczeństwa      |
|                                   | Cywilizacyjna |                                |                          |                                        | Materialne          |
|                                   |               |                                |                          |                                        |                     |
|                                   |               |                                |                          | Rozwoju                                |                     |
|                                   |               |                                |                          | Łączności                              |                     |
|                                   |               |                                |                          | Relaksu                                |                     |

Źródło: opracowanie własne na podstawie R. Kolman, *Zespoły badawcze jakości życia*, „Problemy Jakości” 2000, nr 2, s. 2-5.

2. **Satysfakcja** - stanowi środkową warstwę jakości życia i odnosi się do uczuć związanych z emocjami. Człowiek ma satysfakcję jeżeli realizuje swoje oczekiwania, potrzeby oraz jeśli wykracza poza zaplanowane działania i osiąga coś więcej, coś niespodziewanego wcześniej. Charakterystyczne dla satysfakcji jest poczucie nowości, osiągnięć, ruch do przodu, zaangażowanie, koncentracja. To co daje satysfakcję wcale nie musi być przyjemne.
3. **Przyjemność** - wierzchnia warstwa jakości życia, wrażliwa na czynniki zewnętrzne. Przyjemność jest uczuciem zadowolenia, np. smak jedzenia. Jest ona uczuciem ulotnym, nie wymaga koncentracji umysłu, angażowania energii psychicznej człowieka.

Skomplikowana i wieloaspektowa natura jakości życia wynika ze złożonego charakteru życia człowieka jako jednostki funkcjonującej w złożonych strukturach społecznych, kulturowych, zawodowych. Przy tym wszystkim należy pamiętać, że jakość życia kształtuje się w długim okresie i wpływ na nią mają czynniki ze wszystkich sfer życia człowieka. Dla zrozumienia procesu kształtowania się jakości życia można posłużyć się **modelem funkcjonowania życia człowieka**<sup>15</sup>, w którym można wyróżnić **trzy główne grupy czynników**:

1. **Czynniki strukturalne**, wśród których wyszczególnić można czynniki somatyczne (biologiczne), osobowościowe, warunki zewnętrzne i środowiskowe oraz role i pozycje społeczne. Czynniki te należą do względnie trwałych i stabilnych układów dlatego też można je określić mianem czynników strukturalno-obiektywnych.
2. **Czynniki konstelacyjno-fenomenologiczne** są związane z tym w jaki sposób jednostka określa swoje własne racje i wartości, cele i zadania życiowe, wzory i standardy osobowe.
3. **Czynniki samorealizacyjne** (subiektywno-obiektywne) tworzą się w wyniku ciągłych interakcji dwóch poprzednich grup czynników. Do czynników samorealizacyjnych zaliczyć można scenariusze i problemy życiowe (scenariusz życiowy skąpcza, podróżnika, przedsiębiorcy, nieudacznika, alkoholika, pracoholika, itp.) oraz realizację zasobów życiowych czyli potencjału życiowego (siła fizyczna, intelekt, wiedza, umiejętności, środki materialne, stosunki w sferach władzy, itp.).

Z układu relacyjnego trzech grup czynników modelu funkcjonowania życia człowieka wyłania się jego miejsce życiowe, czyli kompleks pozycji i ról oraz relacji społecznych, zasobności materialnej, intelektualnej i pozycji przestrzennej. Miejsce życiowe danego człowieka oraz jego refleksje nad dotychczasową drogą życiową, doświadczeniami w całym dotychczasowym okresie życia implikują oceny własnej sytuacji, tzw. **bilans życiowy**. Wszystkie wymienione elementy modelu funkcjonowania życia mają wpływ

---

15. Z. Zaborowski, E. Rydygier, *Model funkcjonowania życia człowieka*, [w:] J. L. Krakowiak (red.) *Ochrona środowiska człowieka a jakość życia*, Centrum Uniwersalizmu przy Uniwersytecie Warszawskim, Polska Federacja Życia, Warszawa 1999, s. 17–27.

na równowagę między człowiekiem a otaczającą go rzeczywistością. Równowaga ta może być w większym lub mniejszym stopniu zachwiana w różnych etapach życia człowieka. Mają na to wpływ, tzw. tematy życiowe, czyli najważniejsze problemy, które pojawiają się na drodze życiowej danej jednostki, i których rozwikłanie decyduje o jakości życia człowieka, jej stabilności, obniżeniu bądź podwyższeniu. Rolę integrującą wszystkie elementy modelu spełnia samoświadomość.

Szczegółową strukturę omawianego modelu prezentuje rysunek 1.2.

Wysoka jakość życia człowieka stanowi o poczuciu sensu jego istnienia. Jeżeli to poczucie sensu życia jest w świadomości człowieka ukształtowane **pozytywnie**, odznacza się on następującymi cechami<sup>16</sup>:

- ◆ gdy zastanawia się nad swoim stosunkiem do otaczającego świata, znajduje swoją rolę w świecie,
- ◆ jego istnienie jest celowe i sensowne, życie dobrze mu się układa,
- ◆ jest odpowiedzialny, kreuje i kontroluje swoje życie,
- ◆ jest pełen życia (entuzjasta), życie jest dla niego ekscytujące, każdy dzień niesie coś nowego,
- ◆ ma wyraźne cele, które dają mu zadowolenie i w dążeniu, do których zaspokaja swoje potrzeby,
- ◆ codzienne obowiązki, praca sprawiają mu zadowolenie i radość.

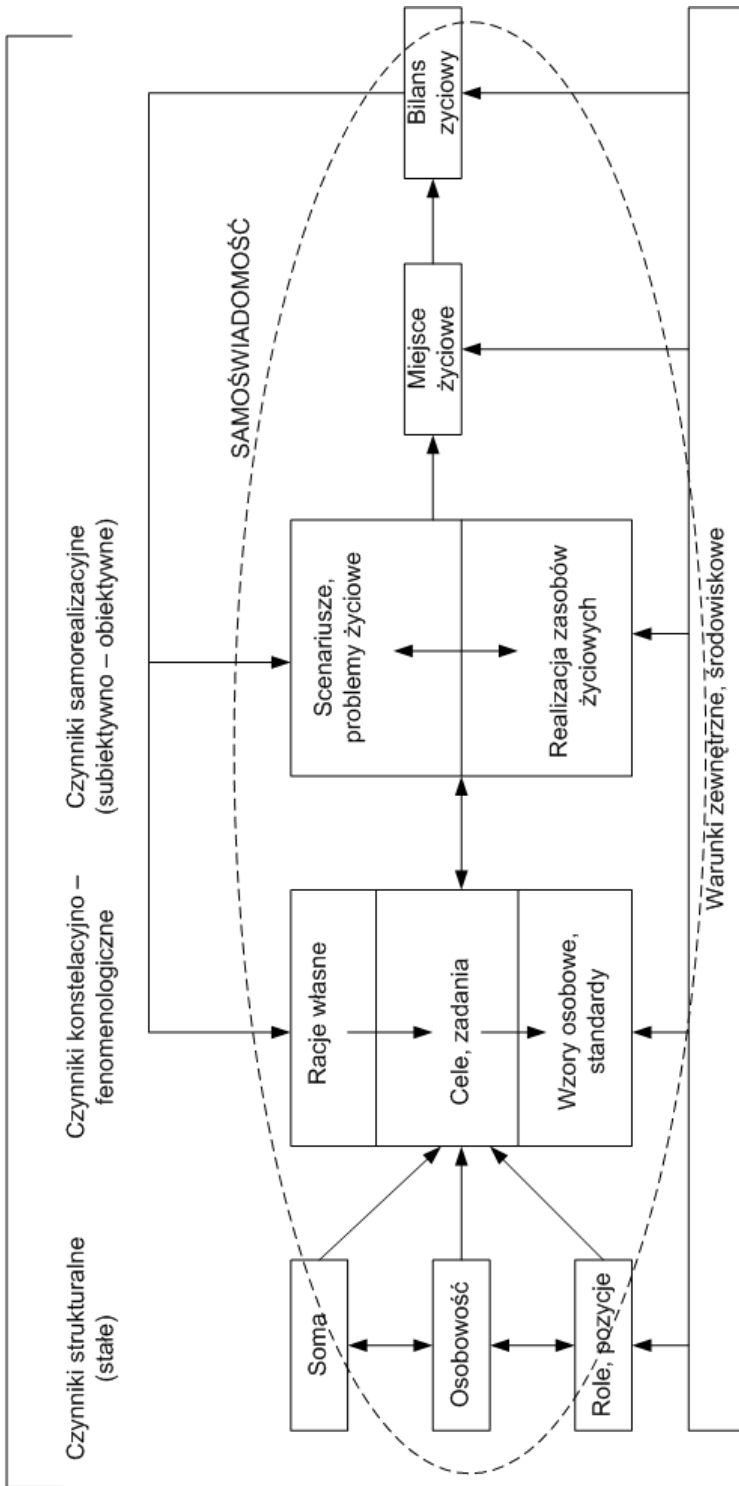
Ponieważ człowiek większość swojego życia spędza w pracy i z reguły angażuje się w wykonywane zadania, to praca stanowi podstawę jego funkcjonowania, zarówno materialną, jak i intelektualną (możliwości rozwoju zawodowego). Jawi się więc konieczność określenia **kategorii jakości życia w pracy**, którą można zdefiniować – jak podkreśla Józef Penc<sup>17</sup> – jako *nowoczesną koncepcję zwiększania udziału pracowników w życiu*

16. A. Grochowska, *Wybrane metody badania poczucia winy, poczucia kontroli, poczucia sensu życia, sympatii, empatii* [w:] S. Siek, *Wybrane metody badania osobowości*, Wydawnictwa Akademii Teologii Katolickiej, Warszawa 1993, s. 450.

17. J. Penc, *Leksykon biznesu*, Wydawnictwo „Placet”, Warszawa 1997, s. 179.

**Rys. 1.2. Model funkcjonowania życia człowieka**

Równowaga między jednostką a światem – tematy życiowe



Źródło: Z. Zaborowski, E. Rydygier, *Model funkcjonowania życia człowieka*, [w:] J. L. Krakowiak (red.) *Ochrona środowiska człowieka a jakość życia*, Centrum Uniwersalizmu przy Uniwersytecie Warszawskim, Polska Federacja Życia, Warszawa 1999, s. 23.

*przedsiębiorstwa zasadzającą się na przekonaniu, że, jeśli posiadają niezbędne informacje i przeszkolenie, są odpowiedzialni, godni zaufania i zdolni do pozytywnych dokonań.* Celem tej koncepcji jest zwiększenie udziału pracowników w decyzjach, które wywierają wpływ na ich codzienną pracę i jakość życia w pracy (w organizacji). Zwiększanie wysiłków na rzecz podnoszenia jakości życia w pracy jest dyktowane przez uznanie (akceptację) dla podstawowych wartości ludzkich, jakimi są: bezpieczeństwo, sprawiedliwość, partnerstwo i rozwój osobowości jednostki.

Koncepcja jakości życia w pracy wpisuje się w politykę Unii Europejskiej w aspekcie **społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw** (CSR – *Corporate Social Responsibility*), według której w kierowaniu ludźmi należy praktykować podejście podmiotowe, a nie jak w tradycyjnych systemach zarządzania - przedmiotowe. Pracownicy są ważnymi interesariuszami przedsiębiorstwa, dlatego należy im zapewnić ciągłe doskonalenie zawodowych kompetencji oraz możliwość dialogu i zaangażowania w proces podejmowania decyzji. Ludzie w organizacji to jej kapitał intelektualny, największe bogactwo przedsiębiorstwa, czynnik sukcesu rynkowego, a nie przedmiot, który można maksymalnie wykorzystać bez względu na konsekwencje, a następnie wystawić poza margines społeczny. Polska w 1997 r. ratyfikowała **Europejską Kartę Społeczną**, która zawiera **19 postanowień mających na celu powszechne zwiększenie jakości życia w pracy obywateli**<sup>18</sup>:

1. Każdy będzie miał możliwość zarabiania na życie przez pracę swobodnie wybraną.
2. Wszyscy pracownicy mają prawo do odpowiednich warunków pracy.
3. Wszyscy pracownicy mają prawo do bezpiecznych i higienicznych warunków pracy.
4. Wszyscy pracownicy mają prawo do sprawiedliwego wynagrodzenia, wystarczającego dla zapewnienia im i ich rodzinom godziwego życia.

18. *Europejska Karta Społeczna*, Dz.U.99.8.67.

5. Wszyscy pracownicy i pracodawcy mają prawo do swobodnego zrzeszania się w organizacjach krajowych lub międzynarodowych, w celu ochrony ich interesów gospodarczych i społecznych.
6. Pracownicy i pracodawcy mają prawo do rokowań zbiorowych.
7. Dzieci i młodociani mają prawo do szczególnej ochrony przed zagrożeniami fizycznymi i moralnymi, na które są narażeni.
8. Pracownice, w razie macierzyństwa, oraz inne pracownice, w uzasadnionych przypadkach, mają prawo do szczególnej ochrony w swej pracy.
9. Każdy ma prawo do odpowiednich ułatwień w poradnictwie zawodowym w celu uzyskania pomocy w wyborze zawodu odpowiadającego jego osobistym uzdolnieniom i zainteresowaniom.
10. Każdy ma prawo do odpowiednich ułatwień w zakresie szkolenia zawodowego.
11. Każdy ma prawo do korzystania z wszelkich środków umożliwiających mu osiągnięcie możliwie najlepszego stanu zdrowia.
12. Wszyscy pracownicy i osoby będące na ich utrzymaniu mają prawo do zabezpieczenia społecznego.
13. Każdy nie mający wystarczających zasobów, ma prawo do pomocy społecznej i medycznej.
14. Każdy ma prawo do korzystania ze służb opieki społecznej.
15. Osoby niepełnosprawne mają prawo do szkolenia zawodowego, rehabilitacji oraz readaptacji zawodowej i społecznej, bez względu na przyczynę i rodzaj ich inwalidztwa.
16. Rodzina, jako podstawowa komórka społeczeństwa, ma prawo do odpowiedniej ochrony społecznej, prawnej i ekonomicznej dla zapewnienia jej pełnego rozwoju.
17. Matki i dzieci, niezależnie od stanu cywilnego i stosunków rodzinnych, mają prawo do odpowiedniej ochrony socjalnej i ekonomicznej.
18. Obywatele każdej z umawiających się stron mają prawo do prowadzenia wszelkiej działalności zarobkowej na terytorium innej umawiającej się strony, na zasadzie równości z obywatelami tej ostat-

niej, z zastrzeżeniem ograniczeń wynikających z ważnych powodów ekonomicznych lub społecznych.

19. Pracownicy migrujący, którzy są obywatelami umawiającej się strony, oraz ich rodziny, mają prawo do ochrony i pomocy na terytorium każdej innej umawiającej się strony.

Aby poprawić jakość życia w organizacji należy stosować **dekalog jakości warunków pracy** zaproponowany przez **Russela L. Ackoffa**. Warto podkreślić, że pominięcie lub złamanie któregośkolwiek z przykazań dekalogu może spowodować efekt przeciwny do zamierzonego<sup>19</sup>.

### DEKALOG JAKOŚCI WARUNKÓW PRACY

#### Russela L. Ackoffa

1. Programy dotyczące siły roboczej nie powinny się koncentrować na wzroście wydajności i poprawie jakości wyrobów, ale na satysfakcji czerpanej z pracy. Powinny się skupiać na jakości warunków pracy, a nie na ilości i jakości pracy. Wzrost zadowolenia z pracy powoduje zwykle znacznie większy wzrost wydajności i jakości wyrobów, niż mogłyby przynieść programy, które koncentrują się na tych właśnie celach.
2. Przed zajęciem się siłą roboczą należy zadbać o poprawę warunków pracy menedżerów wszystkich szczebli. Gdziekolwiek zostało to zrobione, popierali oni późniejsze programy dla szeregowych pracowników. Tam, gdzie nie zostało to zrobione, średnie i niższe szczeble kierownicze często przeszkadzały w realizacji takich programów.
3. Skoro zadbano już o menedżerów, program poprawy warunków pracy należy rozszerzyć na wszystkich pracowników umysłowych i fizycznych. Udział w realizacji tych programów powinien być do-

19. R. L. Ackoff, *Zarządzanie w małych dawkach*, PWN, Warszawa 1993, s. 39–40.



browolny dla wszystkich z wyjątkiem menedżerów; udział tych ostatnich powinien być warunkiem ich zatrudnienia.

4. Menedżerowie i robotnicy powinni zostać przygotowani do tych programów podczas przeprowadzanego w godzinach pracy szkolenia na temat zespołów roboczych związanych wspólnym zadaniem. Skutecznie działające zespoły rzadko tworzą się samorzutnie.
5. Gdy rozpocznie się realizacja programów, przestrzeganie ich powinno być egzekwowane raczej poprzez korektę zachowań niepożądanych niż przez stosowanie kar. Kara powoduje niezadowolenie pracownika, a rzadko prowadzi do trwałej poprawy.
6. Kara za łamanie przyjętych zasad nie powinna zależeć od stanowiska. Żadnych podwójnych kryteriów; kara dla menedżerów i personelu szeregowego powinna być taka sama.
7. Zobowiązania podjęte przez któregośkolwiek z uczestników programu poprawy warunków pracy powinny się spotkać z poparciem, a uczestnik powinien się z nich wywiązać. Jeżeli jakiś uczestnik nie może się wywiązać z zobowiązania, powinien wyczerpująco wyjaśnić przyczynę tego innym uczestnikom programu.
8. Należy unikać tworzenia się klik. O ile to możliwe, wszystkie sprawy należy omawiać otwarcie na wspólnych zebraniach robotników z kierownictwem.
9. Należy zaangażować, przynajmniej na początku, doświadczoną i kompetentną trzecią stronę w celu ułatwienia przebiegu wspólnych spotkań i zapewnienia ogólnego nadzoru nad realizacją programu. Ta trzecia strona powinna podlegać zatwierdzeniu przez dwie pozostałe i ewentualnie być zwolniona przez którąkolwiek z nich.
10. Programów poprawy warunków pracy nie powinni sporządzać ani przerabiać rzeczoznawcy, ale ci, których one bezpośrednio dotyczą. Pracownicy niższego szczebla obawiają się ekspertów, zwłaszcza zatrudnionych przez kierownictwo, podejrzewając, że ich programy stanowią jedynie narzędzia wyzysku. Te podejrzewania, niestety, są często usprawiedliwione.

### O autorze:

Dr inż. Marcin Żemigala ukończył w 2002 r. Wydział Organizacji i Zarządzania Politechniki Łódzkiej, na kierunku Zarządzanie i Marketing. W 2006 r. uzyskał stopień naukowy doktora nauk ekonomicznych w dziedzinie nauk o zarządzaniu. Aktualnie jest adiunktem w Katedrze Zarządzania Międzynarodowego w Wyższej Szkole Zarządzania i Prawa im. Heleny Chodkowskiej w Warszawie. Prowadził także wykłady dla kadry zarządzającej administracji publicznej różnych szczebli oraz w Institut d'Administration des Entreprises (IAE) Université Montpellier 2. Do jego zainteresowań naukowych i badawczych należą przede wszystkim nowoczesne koncepcje zarządzania, tj. zarządzanie jakością, zarządzanie wiedzą, zarządzanie ekologiczne oraz społeczne i etyczne implikacje gospodarki i zarządzania. Jest autorem ponad 20. artykułów naukowych oraz książki: *Spółeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa, budowanie zdrowej, efektywnej organizacji*.

### O książce:

Jakość to nadrzędna idea każdego przedsiębiorstwa. Kierujemy się nią w planowaniu działań, konstruowaniu i wytwarzaniu produktów i usług, wyborze partnerów biznesowych. Jednak najczęściej postrzegamy jakość wycinkowo, nie zdając sobie sprawy ze złożoności tego zagadnienia i wzajemnych oddziaływań poszczególnych jego aspektów. Założenie realizacji „najwyższej jakości” pozostaje więc pustą deklaracją; w praktyce zaledwie dotyka problemu. Dodatkowo okazuje się, że w wielu przedsiębiorstwach nie są znane w ogóle normy ISO serii 9000, a przecież są to narzędzia zarządzania jakością, w powszechnej świadomości specjalistów, uważane za najbardziej popularne. Równie niedostateczna jest znajomość zagadnień etyki, ochrony środowiska i społecznej odpowiedzialności. Na jakość życia w pracy i poza nią już w ogóle mało kto zwraca uwagę, a przekłada się ona bezpośrednio na wydajność i wyniki pracy.

W tej książce autor stara się spojrzeć na problemy jakości kompleksowo, pokazując całą naturę tego rozległego obszaru, wykraczającego poza wewnętrzne sfery organizacji i wywierającego wpływ na otoczenie zewnętrzne.