



Áhrif gæðastjórnunar á starfsánægju og helgun starfsmanna

Guðrún Ragna Hreinsdóttir
Kristjana Milla Snorradóttir

Ritgerð til
meistaraprófs (MPM)

Maí 2014



Áhrif gæðastjórnunar á starfsánægju og helgun starfsmanna

Guðrún Ragna Hreinsdóttir
Kristjana Milla Snorradóttir

12 ECTS eininga ritgerð lögð fram við tækni- og verkfræðideild
Háskólans í Reykjavík til
meistaraprófs í verkefnastjórnun (MPM)

Máí 2014

Leiðbeinandi:
Dr. Helgi Þór Ingason
Dósent, Háskólinn í Reykjavík

ÁHRIF GÆÐASTJÓRNUNAR Á STARFSÁNÆGJU OG HELGUN STARFSMANNA

Guðrún Ragna Hreinsdóttir og Kristjana Milla Snorradóttir
Háskólinn í Reykjavík, tækni- og verkfræðideild, Reykjavík, Ísland

Greinin er lögð fram sem hluti af skilyrðum fyrir meistaraþráðu í verkefnastjórnun (MPM) við tækni- og verkfræðideild Háskólans í Reykjavík í maí 2014.

ÚTDRÁTTUR

Þessi grein er fræðileg samantekt þar sem leitað er svara við því hvort gæðastjórnun hafi áhrif á starfsánægju og helgun starfsmanna. Afburðaárangri geta fyrirtæki eingöngu náð ef þau búa yfir hæfu og ánægðu starfsfólki sem er tilbúið að leggja sig fram í starfi sínu. Stjórnendur fyrirtækja hafa áttað sig á því að ekki er nóg að starfsmenn séu ánægðir í starfi heldur er mikilvægt að þeir helgi sig starfinu. Það að starfsmenn helgi sig starfi sínu getur skilað fyrirtækjum betri rekstrarafkomu og veitt starfsmönnum aukna ánægju og tækifæri til vaxtar. Helstu niðurstöður greinarinnar eru að ákveðnir þættir gæðastjórnunar geta eflt starfsánægju og helgun starfsmanna þó rannsóknum beri ekki saman um að hve miklu leyti.

Efnisorð: Gæðastjórnun, starfsánægja, helgun starfsmanna.

1. INNGANGUR

Samkeppni á fyrirtækjamarkaði kallar á bættu frammistöðu fyrirtækja og aukna þörf fyrir markvissa gæðastjórnun. Gæðastjórnun er stjórnunarstíll eða hugmyndafræði sem byggir á því að allir starfsmenn fyrirtækis beri ábyrgð á gæðum og markmiðið er að uppfylla eða fara fram úr væntingum viðskiptavina. Ein leið til að innleiða gæðastjórnun er að byggja upp gæðastjórnunarkerfi samkvæmt ISO 9001 staðli. Innleiðing gæðakerfis getur verið yfirgripsmikið og flókið verkefni og til að sem bestur árangur náist geta aðferðir verkefnastjórnunar reynst vel. Verkefnastjórnun er aðferðafræði sem felur í sér áætlanagerð, skipulagningu, aðfangastýringu og hvatningu fólks til að fyrirtæki nái markmiðum sínum.

Fyrirtæki geta aðeins náð framúrskarandi árangri ef þau búa yfir hæfu og ánægðu starfsfólki sem er tilbúið að leggja sig fram í starfi sínu. Sýnt hefur verið fram á að helgun starfsfólks feli í sér sterkari forspárgildi en starfsánægja um jákvæða rekstrarafkomu fyrirtækja. Helgun er skilgreind sem jákvætt viðhorf starfsmanna til fyrirtækisins og gilda þess og sá sem helgar sig starfinu áttar sig á hver áhrif hans sem starfsmanns eru á heildarafkomu fyrirtækis. Í þessari grein er leitað svara við því hvort gæðastjórnun hafi áhrif á starfsánægju og helgun starfsmanna. Í greininni er stiklað á stóru um meginatriði gæðastjórnunar, starfsánægju og helgunar starfsmanna auk tengsla þessara þátta.

2. FRÆÐILEG UMFJÖLLUN

Í þessum kafla verður lykilhugtökum greinarinnar gerð skil og farið yfir rannsóknir sem gerðar hafa verið á gæðastjórnun, starfsánægju, helgun í starfi og tengslum þessara viðfangsefna. Fjallað er um vinnustaðagreiningar sem fela í sér mælingar á helgun starfsmanna.

Gæðastjórnun

Gæði má skilgreina sem það að uppfylla væntingar viðskiptavina. Þar sem þarfir, kröfur og væntingar fólks eru ólíkar þarf að skilgreina gæði afurða í takt við ánægju viðskiptavina hverju sinni (Kerzner, 2009). Gæðastjórnun er stjórnunarstíll sem miðar að því að gera stöðugar umbætur í rekstri. Gæðastjórnunarkerfi stendur fyrir það stjórnskipulag,

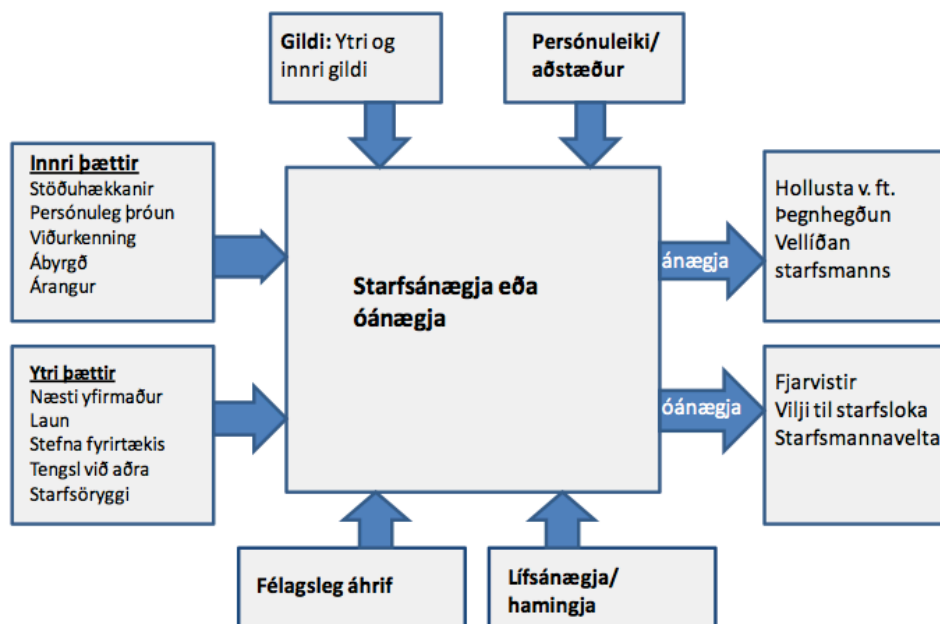
vinnubrögð og verklagsreglur sem fyrirtæki kemur á til að tryggja að afurðir þess uppfylli væntingar og kröfur hagsmunaaðila og hámarki hagnað fyrirtækis (Kerzner, 2009). Staðlaráð Íslands skilgreinir gæðakerfi sem stjórnunarkerfi til að stýra fyrirtæki með tilliti til gæða (Staðlaráð Íslands, 2011). Gæðamenning einkennir menningu þess fyrirtækis þar sem allir starfsmenn hafa skilið og tileinkað sér gæðahugsun sem felst meðal annars í því að vilja ávallt gera betur (Kujala og Lillrank, 2004).

Samkeppni á fyrirtækjamarkaði kallar á bætta frammistöðu og þörf fyrir markvissa gæðastjórnun. Þegar gæðastjórnun er innleidd í fyrirtæki miðar stjórnun þess að því að uppfylla eða fara fram úr væntingum viðskiptavina. Til að ná þeim markmiðum er forysta stjórnenda og efling starfsmanna meðal mikilvægustu þátta. Í gæðastjórnun er lögð áhersla á að mæla og stjórna ferlum til að hægt sé að vinna að stöðugum umbótum (Kerzner, 2009). Gæðastjórnun er þáttökukerfi sem hvetur stjórnendur og alla starfsmenn til þess að taka ábyrgð á því að auka gæði innan fyrirtækis (Karia og Asaari, 2006). Karia og Asaari benda á að með gæðastjórnun er sjónum beint að gæðum vöru og þjónustu en einnig að gæðum starfsmanna. Til að auka gæði starfsmanna er lögð áhersla á fræðslu og þjálfun starfsmanna, þátttöku stjórnenda og mannauðsstjórnun.

Með því að innleiða og starfrækja stjórnkerfi samkvæmt viðurkenndum stöðlum má skapa tryggingu fyrir því að tilteknir þættir séu uppfylltir í starfsemi fyrirtækis. ISO staðlar eru gefnir út sem alþjóðlegir staðlar og fela í sér sammæli um nýjustu og bestu þekkingu sem liggur fyrir hverju sinni um ákveðið viðfangsefni eða ferli. ISO 9000 staðlaröðin fjallar um gæði í stjórnun fyrirtækja og stofnana og í ISO 9001 staðlinum eru sett fram viðmið fyrir gæðastjórnunarkerfi. ISO 9001 staðalinn er hægt að yfirfæra á afurðir og ferli í hvaða atvinnugrein sem er, hvar sem er í heiminum. Átta meginreglur gæðastjórnunar mynda grunninn að staðlaröð ISO 9000 og er ætlað að leiða stjórnendur í átt að bættri frammistöðu. Í meginreglunum er fjallað um áherslu á viðskiptavinum, forystu, þátttöku starfsfólks, ferlisnálgun, kerfisnálgun við stjórnun, stöðugar umbætur, staðreyndabundna nálgun við ákvarðanatöku og gagnkvæman hag í samskiptum við birgja (Staðlaráð Íslands, 2011).

Starfsánægja

Ánægja fólks í starfi er fyrirtækjum mikilvæg því starfsánægja leiðir meðal annars til aukinna afkasta, betri frammistöðu og aukinnar hollustu starfsmanna við fyrirtækið (Ghazzawi, 2008; Harter, Schmidt og Hayes, 2002). Hollusta starfsmanna leiðir til minni fjarvista og lægri starfsmannaveltu en þeir þættir geta verið fyrirtækjum kostnaðarsamir (Ghazzawi, 2008). Starfsánægja er skilgreind sem persónulegt viðhorf einstaklings til starfs og fyrirtækis og endurspeglar upplifun hans af starfinu í samanburði við væntingar til starfsins og umgjarðar þess (Arney Einarsdóttir og Ásta Bjarnadóttir, 2010). Starfsánægja hefur einnig verið skilgreind sem tilfinning starfsmanns gagnvart eiginleikum starfsins og snýst um hvort og hversu mikið starfsmanni líkar starf sitt. Að því sögðu er ljóst að um flókna og margbreytilega skilgreiningu er að ræða og að engin ein leið er til að uppfylla væntingar allra starfsmanna. Til að geta komið til móts við væntingar starfsmanna er því brýnt að átta sig á hvaða þættir það eru sem hafa áhrif á starfsánægju (Ghazzawi, 2008). Ghazzawi (2008) setti fram kenningarlegan ramma um forspárþætti starfsánægju og áhrif hennar á starfsfólk. Eins og sjá má á mynd 1 leiðir starfsánægja til hollustu, þegnhegðunar og vellíðunar starfsmanns en óánægja getur leitt til aukinna fjarvista og vilja til starfsloka.



Mynd 1: Kenningarlegur rammi Ghazzawi um forspárþætti starfsánægju og áhrif hennar (Arney Einarsdóttir og Ásta Bjarnadóttir, 2010).

Ghazzawi (2008) skilgreindi fimm grunnþætti sem hafa áhrif á hversu mikla eða litla starfsánægju fólk upplifir. Þættirnir eru persónuleiki, gildi, starfsaðstæður, félagsleg áhrif og hamingja. Áætlað er að allt að 30% af starfsánægju tengist persónuleika og eðlisfari fólks. Gildi í starfi er skilgreint sem það að vita hverju starfið á að skila og hvers er vænst af starfsmönnum. Fólk upplifir aukna ánægju þegar gildum þeirra, væntingum og kröfum í starfi er mætt. Einn af stærstu áhrifavöldum starfsánægju eru starfsaðstæður. Til starfsaðstæðna teljast þættir svo sem efnislegt umhverfi, gæði tengsla við samstarfsfólk og viðskiptavinum, laun og önnur fríðindi og starfsöryggi. Til starfsaðstæðna telst einnig það að upplifa sig sem þátttakanda í fyrirtækinu, tækifæri til framþróunar, þjálfun og að hafa nægileg aðföng til að geta sinnt starfinu. Fjórði áhrifaþátturinn, félagsleg áhrif eru þau áhrif sem menning og fólk í umhverfinu hefur á viðhorf og hegðun og þar af leiðandi á starfsánægju. Rannsóknir hafa sýnt að hamingja, það að líða vel og vera almennt ánægður, hafi sterk tengsl við starfsánægju og að þeir sem eru ánægðari í lífinu séu einnig ánægðari í starfi. Á sama hátt getur starfsánægja haft áhrif á hamingju fólks (Ghazzawi, 2008).

Tengsl gæðastjórnunar og starfsánægju

Ávinningur gæðastjórnunar er meðal annars bættur rekstur og aukin ánægja starfsmanna og viðskiptavina. Gæðastjórnun hvetur til virkrar þátttöku allra starfsmanna til þess að uppfylla væntingar og þarfir viðskiptavina (Tarí, Molina-Azorín og Heras, 2012). Rannsóknir sýna fram á mismunandi niðurstöður um áhrif gæðastjórnunar á ánægju starfsmanna. Annars vegar er talið að kröfur og væntingar til starfsmanna aukist og með því verði álagið á þá meira og ánægja minni. Hins vegar er talið að vinnulag og samskipti verði skýrari sem getur dregið úr álagi og aukið sköpunargleði og þar með ánægju starfsmanna (Ooi o.fl., 2008).

Samkvæmt (Tarí o.fl., 2012) hefur innleiðing gæðastjórnunar jákvæð áhrif á starfsánægju og aðra starfstengda þætti svo sem hvatningu, teymisvinnu, samskipti og þekkingu. Auk þess er talið að starfsmannavelta og fjarvera minnki. Kari og Asaari (2006) sýna fram á svipaðar niðurstöður í rannsókn á áhrifum gæðastjórnunar á starfstengd viðhorf. Þar kemur fram að þjálfun og fræðsla, hvatning, teymisvinna og stöðug umbótavinna hafi jákvæð áhrif á starfsánægju. Hins vegar er ekki talið að áhersla gæðastjórnunar á ánægju viðskiptavina leiði til aukinnar ánægju starfsmanna.

Í rannsóknum Ooi og félaga er meðal annars fjallað um eftirfarandi viðfangsefni gæðastjórnunar; ánægju viðskiptavina, teymisvinnu, fyrirtækjamenningu, umbun og viðurkenningu. Sýnt er fram á jákvæð áhrif þessara þátta á starfsánægju og þar af leiðandi á afkomu fyrirtækja. Því er haldið fram að því meðvitaðri sem starfsmenn eru um gæðastjórnun fyrirtækis og því virkari þátttakendur sem þeir eru í gæðastarfinu, því meiri ánægju upplifi þeir. Af ofangreindum þáttum er teymisvinna ráðandi þáttur í því að auka starfsánægju (Ooi o.fl., 2008; Ooi, Bakar, Arumugam, Vellapan og Loke, 2007). Guimares (1996) og Ooi og félagar (2006) skoðuðu áhrif innleiðingar gæðastjórnunar á áform starfsfólks á að segja upp starfi sínu. Báðar rannsóknirnar sýna fram á jákvæð áhrif innleiðingar og að færri starfsmenn hygðust segja upp störfum eftir að gæðastjórnun var innleidd (Guimaraes, 1996; Ooi, Veeri, Yin og Vellapan, 2006).

Sommer og Merritt (1994) sýndu með langsniðsrannsóknum fram á jákvæð áhrif gæðastjórnunar á viðhorf og hegðun starfsmanna heilbrigðisstofnunar í Bandaríkjunum. Fyrri mælingar beggja rannsókna voru gerðar áður en starfsfólki var tilkynnt um áætlaða innleiðingu og seinni mælingar voru gerðar ári eftir að innleiðingarferli lauk. Með vettvangsrannsókn voru könnuð viðhorf og hegðun starfsmanna og var starfsmannavelta og fjarvera notað sem viðmið. Niðurstaða þeirrar könnunar er að starfsmannavelta og fjarvera er minni eftir innleiðingu gæðastjórnunarkerfis. Einnig var gerð viðhorfskönnun sem mældi starfsánægju, fyrirtækjahollustu, starfsanda og viðhorf gagnvart stjórnendum. Sú könnun sýndi fram á jákvæðari viðhorf starfsmanna eftir innleiðingu gæðastjórnunarkerfis.

De Menezes (2012) gerði fræðilega úttekt á tengslum starfsánægju og gæðastjórnunar og vísar í rannsóknir sem sýna bæði fram á jákvæð og neikvæð áhrif gæðastjórnunar á starfsánægju. De Menezes vísar meðal annars í langsniðsrannsókn Korunka og félaga (2003) þar sem ekki fundust bein tengsl milli gæðastjórnunar og starfsánægju. Þó sýnir sú rannsókn fram á að skýr starfshlutverk og gott upplýsingaflæði séu mikilvægir áhrifaþættir starfsánægju og að starfsánægja tengist jákvæðri afkomu fyrirtækja. Mehra og Ranganathan (2011) báru einnig saman rannsóknir um áhrif gæðastjórnunar á starfsánægju. Hluti þeirra rannsókna sýnir fram á aukna starfsánægju meðan aðrar sýna lítil tengsl. Þeir vísa til dæmis í Burke, Graham og Smith (2005) sem telja innleiðingarferlið geta leitt til aukinnar starfsánægju en til lengri tíma muni breytingin draga úr starfsánægju vegna aukins

vinnuálags. Niðurstaða þeirra félaga var að innleiðing gæðastjórnunar hefur hófleg áhrif á starfsánægju (Mehra og Ranganathan, 2011).

Gæðamenning í fyrirtækjum felur í sér aukinn skilning starfsmanna á markmiðum og ferlum, opnari og betri samskipti og virkari þátttöku starfsmanna við ákvarðanatöku og hún stuðlar að stöðugum umbótum. Í langsniðsrannsókn Kivimaki og félaga kemur fram að innleiðing gæðastjórnunar hefur ekki áhrif á gæðamenningu né starfstengd viðhorf svo sem starfsánægju, hvatningu og hollustu (Kivimaki o.fl., 1997). Í sama streng tekur Lam sem gerði könnun meðal framlínustarfsmanna í Hong Kong til að meta áhrif gæðastjórnunar á starfsánægju. Spurningalistar voru sendir til tæplega 500 starfsmanna í átta fyrirtækjum sem höfðu innleitt gæðastjórnun að minnsta kosti tveimur árum fyrr. Í ljós kom að þátttakendur töldu að með innleiðingu gæðastjórnunar hefðu störf þeirra orðið meira krefjandi sem kallaði á aukna hæfni og nákvæmni en gerði störfin ekki áhugaverðari eða mikilvægari. Aðeins 16,1% sögðu starfsánægju hafa aukist eftir innleiðingu gæðastjórnunar (Lam, 1995).

Dr. Helgi Þór Ingason vinnur að rannsókn um innleiðingu ISO 9001 gæðakerfa hjá 21 fyrirtæki á Íslandi. Gæðastjórar fyrirtækjanna fengu senda spurningakönnun þar sem ein af spurningunum var „Ég tel að innleiðing ISO 9001 gæðakerfis hafi haft áhrif á starfsánægju“. Niðurstaðan er að um 90% gæðastjóra telja starfsánægju hafa aukist eftir innleiðingu og enginn telur hana hafa minnkað (munnleg heimild, tölvupóstur, 2. apríl 2014). Þar sem þetta er mat gæðastjóra fyrirtækjanna og aðrir starfsmenn tóku ekki þátt í könnuninni skal varast að draga sterkar ályktanir af niðurstöðunni.

Fyrirtæki eru í auknum mæli farin að gera sér grein fyrir því að til þess að ná framúrskarandi árangri er ekki nóg að starfsmenn séu ánægðir í starfi. Það þarf þó meira til því starfsmenn geta verið ánægðir og sinnt starfi sínu vel án þess að leggja meira á sig en til þarf. Til dæmis geta ánægðir og óánægðir starfsmenn verið jafn ólíklegir til að hafa frumkvæði að umbótarstarfi. Það er því talið að meira þurfi til en ánægða starfsmenn til þess að fyrirtæki nái framúrskarandi árangri, það þurfi starfsmenn sem sjái heildarmyndina. Þá er átt við að starfsmenn skilji hvernig fyrirtæki nái markmiðum sínum og að þeir helgi sig starfinu (Sirisetti, 2012; Vestal, 2012). Í bókinni *First, break all the rules* sem Gallup gaf fyrst út árið 1999 kemur fram að helgun starfsmanna hafi marktæk jákvæð tengsl við framleiðni og

arðsemi fyrirtækja, starfsmannaveltu, öryggi starfsmanna og ánægju viðskiptavina (Buckingham og Coffman, 1999). Markos og Sridevi (2010) segja að hugtakið helgun starfsmanna byggi á og feli meðal annars í sér hugtökin starfsánægju, fyrirtækjahollustu og þegnhegðun en að það sé yfirgrípsmeira. Þeir nefna að mikil helgun starfsmanna feli í sér sterkara forspárgildi um jákvæða rekstrarafkomu fyrirtækja en starfsánægja. Einnig nefna þeir að hvorki hollusta, þegnhegðun né starfsánægja endurspegli það tvíhliða samband starfsmanns og fyrirtækis sem helgun felur í sér (Markos og Sridevi, 2010).

Helgun starfsmanna

Starfsmenn sem helga sig starfi sínu eru lífæð fyrirtækja. Hugtakið helgun starfsmanna var fyrst sett fram af dr. William A. Kahn og greiningar- og rannsóknarfyrirtækinu Gallup Organization á níunda áratug tuttugustu aldar. Hugtakið hefur náð fótfestu í mannauðsfræðum en sýnt hefur verið fram á tengsl helgunar starfsmanna og góðrar rekstrarafkomu fyrirtækja. Mikilvægt er að stjórnendur fyrirtækja séu meðvitaðir um að hve miklu leyti starfsmenn helgi sig starfinu til að geta brugðist við ef helgun starfsmanna mælist lítil (Buckingham og Coffman, 1999).

Nokkrar skilgreiningar má finna á hugtakinu helgun starfsmanna. Skilgreining ensku hugtakanna *work engagement*, *employee engagement* og *job engagement* er að miklu leyti áþekk og því notuð jöfnum höndum í fræðunum (Schaufeli, Salanova, González-romá og Bakker, 2002). Helgun er það hvernig starfsfólk bregst við stjórnun og aðstæðum á vinnustað og birtist í hegðun, viðhorfum og tilfinningum þeirra (Brynja Bragadóttir, Elín Valgerður Margrétardóttir, Hildur Jóna Bergþórsdóttir og Tómas Bjarnason, 2011). Helgun starfsmanna hefur verið skilgreind sem jákvætt viðhorf starfsmanna til fyrirtækis og gilda þess og sá sem helgar sig starfi sínu áttar sig á hver áhrif hans sem starfsmanns eru á afkomu fyrirtækis. Robinson og félagar telja að sá sem helgar sig starfinu sjái heildarmyndina í rekstri fyrirtækisins, hafi trú á fyrirtækinu, hafi löngun til að bæta sig, sé hjálplegur og beri virðingu fyrir samstarfsfólki sínu (Robinson, Perryman og Hayday, 2004).

Helgun er tvíhliða samband starfsmanns og fyrirtækis og mikilvægt er að fyrirtæki hlúi að þeim þáttum sem hvetja til helgunar starfsmanna. Stjórnandi er ábyrgur fyrir því að miðla stefnu fyrirtækis og að starfsmenn átti sig á hve mikilvægt starf þeirra er sem hluti af

heildarmyndinni. Góður stjórnandi setur skýr markmið, veitir endurgjöf og hvatningu, nýtir hæfileika starfsmanna, leitar eftir álit og tekur tillit til þeirra í ákvarðanatöku (Sirisetti, 2012). Rannsóknir Gallup sýna að hæfileikaríkir starfsmenn þurfa góða stjórnendur. Það sem segir til um hvort og hversu lengi góðir starfsmenn haldast í starfi og hversu afkastamiklir þeir eru, er samband þeirra við nánasta yfirmann (Buckingham og Coffman, 1999). Wilmar Schaufeli er sérfræðingur á sviði helgunar starfsmanna. Hann skilgreinir hugtakið helgun sem jákvæðan vinnuanda sem einkennist af krafti, hollustu og einlægum áhuga. Með krafti er átt við orku og jákvætt hugarfar á meðan á vinnu stendur, vilja til að leggja sig fram í starfi og þrautseigju þrátt fyrir mótbyr. Með hollustu er átt við að upplifa mikilvægi, eldmód, innblástur, stolt og áskoranir í starfi. Með einlægum áhuga er átt við að vera einbeittur og niðursokkinn í starfið á jákvæðan hátt og finnast tíminn líða hratt (Schaufeli o.fl., 2002).

Gallup skilgreinir helgun sem þátttöku, ánægju og ástríðu fyrir starfi og fjallar um þrjú stig helgunar sem byggja á því að hve miklu leyti starfsmenn helga sig starfinu. Fyrst má nefna þá starfsmenn sem helga sig starfinu. Þeir finna fyrir sterkri tengingu við fyrirtækið, knýja fram nýsköpun, eru á bak við góðu hlutina sem gerast innan fyrirtækja og eru þeir sem afla nýrra viðskiptavina. Næstir koma þeir sem ekki helga sig starfinu. Þeir sinna starfinu en setja hvorki orku né ástríðu í það. Þessir starfsmenn hugsa til dæmis lítið um viðskiptavini, framleiðni, arðsemi og stefnu sem er fyrirtækinu mikilvægt. Loks eru það starfsmenn sem eru andsnúnir starfinu en þeir geta verið óhamingjusamir og oft frá vinnu og viðmót þeirra getur grafið undan framlagi þeirra sem helga sig starfinu (Gallup, Inc., 2013). Í bókinni Human Sigma er helgun starfsmanna líkt við viðskiptavinatryggð sem felur í sér traust, heilindi og stolt (Fleming og Aspelund, 2007). Fyrirtæki sem mælast með mikla helgun starfsmanna hafa hærri framleiðni og betri afkomu, ánægja viðskiptavina þeirra er meiri, starfsmannavelta og fjarvera starfsmanna er minni og færri slys eru skráð en hjá þeim fyrirtækjum sem mælast með litla helgun starfsmanna (Gallup, Inc., 2013).

Við gerð þessarar samantektar fundust nánast engar fræðilegar heimildir um tengsl helgunar starfsmanna og gæðastjórnunar. Það sem helst hefur verið vísað til í fræðigreinum er að til þess að ná árangri með gæðastjórnun þurfa stjórnendur og starfsmenn að helga sig viðfangsefnum gæðastjórnunar (Jacobsen, 2008; Scott, 2012).

Vinnustaðagreiningar

Með vinnustaðagreiningum er hægt að fá vísbendingar um líðan starfsmanna og viðhorf þeirra til vinnustaðar. Niðurstöður greininga geta gefið stjórnendum samanburð milli ára og einnig við önnur fyrirtæki. Með greiningum gefst starfsmönnum tækifæri til að láta skoðanir sínar í ljós og geta stjórnendur brugðist við niðurstöðum með viðeigandi hætti. Algengt er að fyrirtæki mæli starfsánægju og til þess eru margar leiðir sem ekki verður greint nánar frá. Hér verður fjallað um mælingar á helgun starfsmanna og lögð áhersla á Q12 matslista Gallup.

Skilgreining Schaufeli á hugtakinu helgun starfsmanna leiddi til þróunar á mælitækinu Utrecht Work Engagement Scale (UWES). Mælitækið er spurningalisti sem samanstendur af 17 spurningum sem skipast í þrjú þemu: kraft, hollustu og einlægan áhuga (Schaufeli og Bakker, 2010). Alþjóðleg ráðgjafafyrirtæki hafa einnig þróað mælitæki til að mæla helgun starfsmanna og má þar nefna fyrirtækin Towers Watson, BlessingWhite, Hewitt og Gallup Organization. Af mælitækjum fyrirtækjanna er Q12 matslisti Gallup það eina sem hefur verið kannað með tilliti til próffræðilegra eiginleika (Schaufeli og Bakker, 2010). Sue Stoneman (2013) velti fyrir sér hver væri besta leiðin til að mæla helgun í starfi. Hún bar saman tvær aðferðir; Q12 lista Gallup og að fyrirtæki hanni sitt eigið mælitæki. Að hennar mati getur verið kostnaðarsamt að nota þjónustu Gallup en hins vegar telur hún Q12 vera áreiðanlegt mælitæki og með því geta fyrirtæki borið niðurstöður sínar saman við niðurstöður annarra. Kosturinn við að hanna eigið mælitæki er að stjórnendur fyrirtækja geta samið spurningar út frá þeim þáttum sem þeir telja mikilvægast að mæla. Ókosturinn við þá leið er að fyrirtæki geta þá ekki borið niðurstöður sínar saman við niðurstöður annarra fyrirtækja á áreiðanlegan hátt.

Q12 matslisti Gallup

Í kringum 1930 hóf dr. Georg Gallup alþjóðlega rannsókn á þörfum, ánægju og vellíðan fólks. Hann helgaði starfsævi sína rannsóknnum á viðhorfum fólks, meðal annars til fjölskyldu, trúarbragða, stjórn mála, hamingju, heilsu, fjárhags, menntunar og vinnu. Sálfræðingurinn dr. Donald O. Clifton hóf rannsóknir sínar á áhrifaþáttum á velgengni í námi og starfi á sjötta áratug tuttugustu aldar. Þvert á þær áherslur sem voru ríkjandi í rannsóknnum á þeim tíma lögðu Gallup og Clifton áherslu á jákvæða sálfræði. Þeir einblíndu á það í fari einstaklinga og

umhverfi þeirra sem gerir þeim kleift að hámarka vellíðan sína, hæfileika og hamingju frekar en það sem veldur veikindum og vandamálum. Rannsóknir Gallup og Clifton eru grunnurinn að greiningar- og rannsóknartækinu Gallup Workplace Audit (GWA) sem einnig er nefnt Q12. Tækið greinir styrkleika og áskoranir í innra umhverfi vinnustaða og tækifæri þeirra til að auka framleiðni, hagnað auk ánægju starfsmanna og viðskiptavina (Harter, Schmidt, Agrawal og Plowman, 2013).

Q12 matslistinn mælir helgun starfsmanna og snýr að lykilþáttum í starfsumhverfinu sem móta reynslu starfsfólks af vinnustaðnum. Það er, hvort fyrirtækið og stjórnendur þess styðji við starfsfólk, hvetji það og geri því kleift að ná árangri. Einnig hvort fyrirtæki meti starfsfólk að verðleikum, stuðli að framþróun þess og skapi umhverfi sem starfsmönnum finnst þeir tilheyra. Þessi atriði hafa áhrif á ánægju, tryggð og frammistöðu starfsfólks og þar með á rekstrarafkomu fyrirtækja (Brynja Bragadóttir o.fl., 2011). Að baki Q12 listans liggur yfir 30 ára rannsóknarvinna Gallup. Rannsakendur Gallup telja sig geta fullyrt að Q12 listinn sé einfaldasta og nákvæmasta leiðin til að meta það hlutfall starfsmanna sem helgar sig starfi sínu og þannig fá fram styrkleika vinnustaðar (Buckingham og Coffman, 1999).

Staðhæfingum Q12 matslistans er hægt að skipta í fjóra hluta; í fyrsta hluta eru tvær staðhæfingar um grunnþarfir í starfi, þar á eftir fjórar um stuðning yfirmanna, næst fjórar um teymisvinnu og að lokum tvær um framgang í starfi (Kampf, 2014).

GRUNNÞARFIR Í STARFI
Q01. Ég veit til hvers er ætlast af mér í starfi mínu.
Q02. Ég hef þau tæki og gögn sem nauðsynleg eru til að sinna starfi mínu vel.
STUÐNINGUR YFIRMANNA
Q03. Ég hef tækifæri til þess í vinnunni að gera það sem ég kann best á hverjum degi.
Q04. Ég hef fengið hrós eða viðurkenningu fyrir vel unnin störf á síðustu vikum.
Q05. Yfirmaður minn eða vinnufélagi ber umhyggju fyrir mér sem einstaklingi.
Q06. Yfirmaður minn eða vinnufélagi hvetur mig til að þróast í starfi.
TEYMISVINNA
Q07. Álit mitt skiptir máli í vinnunni.
Q08. Mér finnst starfsemi og hlutverk fyrirtækisins gefa til kynna að starf mitt sé mikilvægt.
Q09. Vinnufélagar mínir leggja sig alla fram við að skila vel unnu verki.
Q10. Ég á góða(n) vinkonu/vin í vinnunni.
VÖXTUR
Q11. Á sl. 6 mánuðum hefur yfirmaður eða vinnufélagi rætt við mig um frammistöðu mína í starfi.
Q12. Ég hafði tækifæri til þess að læra og þróast í starfi á sl. 12 mánuðum.

Mynd 2: Staðhæfingar Q12 matslista Gallup.

Gagnrýni á Q12 lista Gallup hefur meðal annars komið frá Schaufeli og Bakker sem telja að skilgreining Gallup á hugtakinu helgun starfsmanna skarist á við skilgreiningar á hugtökunum starfsánægja og þátttaka í starfi. Þeir halda því fram að með Q12 sé ekki beint verið að mæla helgun starfsmanna heldur starfsánægju og að hve miklu leyti starfsmenn upplifi að fyrirtæki styðji við forspárþætti helgunar (Schaufeli og Bakker, 2010). Gallup bendir á að niðurstöður Q12 mælinga séu framkvæmdamiðaðar, þær veiti stjórnendum hagnýta leiðsögn um hvernig þeir geti brugðist við niðurstöðum og aukið helgun starfsmanna (Brynja Bragadóttir o.fl., 2011).

3. AÐFERÐ

Þessi grein er fræðileg samantekt og byggir á fyrirliggjandi gögnum um gæðastjórnun, starfsánægju og helgun í starfi. Heimilda var aflað í gagnasöfnum ProQuest, Science Direct, Emerald Insight, Google Scholar auk þess sem heimildaskrár þeirra rannsókna sem höfundar nálguðust um efnið voru skoðaðar. Leitast var við að heimildir væru ritrýndar og birtar á

árunum 2000 til 2014. Kostir þess að nýta fyrirbyggjandi gögn er að auðvelt er að nálgast þau og þau geta vísað til ýmissa aðferða sem nýtast til að svara rannsóknarspurningum. Ókostir þess að vinna með fyrirbyggjandi gögn er að ekki er víst að nægilegt efni sé til um viðfangsefnið og þá er erfitt að bera saman rannsóknir. Einnig getur reynst erfitt að meta hvort rannsóknir sem stuðst er við séu áreiðanlegar og því mikilvægt að vera gagnrýnin á þær (Cooper og Schindler, 2008).

4. NIÐURSTÖÐUR OG UMRÆÐUR

Í þessari grein var leitað svara við því hvort gæðastjórnun hafi áhrif á starfsánægju og helgun starfsmanna. Eins og fram kom í fræðilegri umfjöllun geta ákveðnir þættir gæðastjórnunar eflt starfsánægju þó rannsóknum beri ekki saman um að hve miklu leyti. Þeir þættir gæðastjórnunar sem virðast hafa mest jákvæð áhrif á ánægju starfsmanna eru teymisvinna, fræðsla og þjálfun, skýr starfshlutverk, forysta stjórnenda, góð upplýsingamiðlun og samskipti á vinnustað (de Menezes, 2012; Ooi o.fl., 2008; Tarí o.fl., 2012). Helgun starfsmanna byggir á og felur meðal annars í sér ánægju starfsmanna (Markos og Sridevi, 2010) og má því álykta að þeir þættir gæðastjórnunar sem ýta undir starfsánægju geti einnig hvatt til aukinnar helgunar starfsmanna.

Við gagnaöflun fundust hvorki fræðilegar heimildir né rannsóknir á beinum tengslum gæðastjórnunar og helgunar starfsmanna. En með því að rýna í hugmyndafræði gæðastjórnunar og rannsóknir á helgun starfsmanna má greina ákveðin tengsl á milli þessara viðfangsefna. Í töflu 1 er samantekt á helstu þáttum gæðastjórnunar, þar á meðal átta meginreglum gæðastjórnunar (Staðlaráð Íslands, 2011) og tengslum þeirra við Q12 matslista Gallup.

Tafla 1. Tenging Q12 og gæðastjórnunar

		Q12 STAÐHÆFINGAR GALLUP											
		Q01	Q02	Q03	Q04	Q05	Q06	Q07	Q08	Q09	Q10	Q11	Q12
GÆÐASTJÓRNUN	Áhersla á viðskiptavin							x	x				
	Forysta stjórnenda	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
	Þátttökukerfi							x	x				
	Ferlisnálgun	x	x										
	Kerfisnálgun við stjórnun	x											
	Stöðugar umbætur						x	x		x		x	x
	Staðreyndabundin nálgun við ákvarðanatöku												
	Gagnkvæmur hagur í samskiptum við birgja												
	Að starfsmenn viti til hvers er ætlast af þeim	x	x										
	Teymisvinna									x	x		
	Hæfni, þjálfun og menntun			x			x					x	x
	Hvatning og umbun				x							x	x
	Gæði afurða	x	x							x			

Í töflunni má sjá að hægt er að tengja ákveðna þætti gæðastjórnunar við Q12 matslista Gallup. Af grunnþáttum gæðastjórnunar er forysta stjórnenda sá þáttur sem hægt er að tengja við allar staðhæfingar Q12 listans. Það rímar við þau fræði sem greint hefur verið frá um helgun starfsmanna, að nánasti yfirmaður er sá sem ber megin ábyrgð á að skapa starfsumhverfi sem veitir starfsmönnum ánægju og hvetur til helgunar í starfi. Höfundar greinar töldu í fyrstu ekki vera tengsl milli staðhæfingu Q10 *Ég á góðan vin í vinnunni* og forystu stjórnenda. Þegar litið er til skilgreiningar á staðhæfingunni má þó sjá að hún fjallar um að hve miklu leyti stjórnendur skapa tækifæri fyrir starfsfólk til þess að kynnast og mynda traust tengsl. Í gæðastjórnun er lögð áhersla á teymisvinnu og góð samskipti sem ýtir undir góða tengslamyndun starfsmanna og það má tengja við Q10 staðhæfinguna. Gæðastjórnun er þátttökukerfi sem gerir kröfu um að allir starfsmenn beri sameiginlega ábyrgð á gæðum afurða. Með því er verið að gefa starfsmönnum til kynna að álit þeirra og starf skipti máli í heildarárangri fyrirtækis. Í gæðastjórnun er lögð áhersla á að starfsmenn viti til hvers er ætlast af þeim og að fólk fái viðeigandi þjálfun og menntun til þess að geta sinnt starfi sínu og það má tengja við nokkrar af staðhæfingum Q12 listans.

Forsenda þess að ná árangri með gæðastjórnun og auka líkur á ánægju og helgun í starfi eru góðir stjórnendur og leiðtogafærni þeirra. Góðir stjórnendur hafa jákvæð áhrif á hegðun og viðhorf starfsfólks og það er hlutverk stjórnenda að móta þann jákvæða anda sem getur hvatt til ánægju og helgunar starfsmanna.

Í ljósi þess að áhrif gæðastjórnunar á helgun starfsmanna hafa lítið verið könnuð ákváðu höfundar greinar að skoða hvort starfsmenn fyrirtækja á Íslandi sem hafa innleitt gæðastjórnun og fengið ISO 9001 vottun, væru líklegri en aðrir til þess að helga sig starfi sínu. Við gerð þeirrar rannsóknar var leitað til Capacent á Íslandi sem notar Q12 listann sem hluta af vinnustaðagreiningu.

5. ÞAKKIR

Höfundar vilja þakka leiðbeinanda sínum dr. Helga Þór Ingasyni fyrir aðstoð og gagnlegar ábendingar. Einnig þökkum við Tómasi Bjarnasyni hjá Capacent fyrir sitt innlegg. Að lokum fá fjölskyldur höfunda innilegar þakkir fyrir stuðninginn.

6. HEIMILDASKRÁ

- Arney Einarsdóttir og Ásta Bjarnadóttir. (2010). Tveir vinnumarkaðir og hrun: Áhrif á upplifun og hegðun starfsmanna. *Tímarit um viðskipti og efnahagsmál*, 7(1).
- Brynja Bragadóttir, Elín Valgerður Margrétardóttir, Hildur Jóna Bergþórsdóttir og Tómas Bjarnason. (2011). Velgengi og innri styrkur vinnustaða. *Straumar - viðskiptarit Capacent*, 83–88.
- Buckingham, M. og Coffman, C. (1999). *First, break all the rules*. London: Simon & Schuster.
- Burke, R. J., Graham, J. og Smith, F. (2005). Effects of reengineering on the employee satisfaction-customer satisfaction relationship. *The TQM Magazine*, 17(4), 358–263.
- Cooper, D. R. og Schindler, P. S. (2008). *Business research methods* (10. útg.). Boston: McGraw-Hill/Irwin.
- Fleming, J. H. og Aspelund, J. (2007). *Human sigma: Managing the employee-customer encounter*. New York: Gallup.
- Gallup, Inc. (2013). *State of the global workplace: Employee engagement insights for business leaders worldwide*. Gallup, Inc. Sótt 23. mars 2014 af <http://www.gallup.com/strategicconsulting/164735/state-global-workplace.aspx>
- Ghazzawi, I. (2008). Job satisfaction antecedents and consequences: A new conceptual framework and research agenda. *The Business Review, Cambridge*, 11(2), 1–10.
- Guimaraes, T. (1996). TQM's impact on employee attitudes. *The TQM Magazine*, 8(1), 20–25. doi:10.1108/09544789610107225
- Harter, J. K., Schmidt, F. L., Agrawal, S. og Plowman, S. K. (2013). *Q12® meta-analysis. The relationship between engagement at work and organizational outcomes*. Washington, D.C: Gallup, Inc. Sótt 3. janúar 2014 af <http://www.gallup.com/strategicconsulting/126806/q12-meta-analysis.aspx>
- Harter, J. K., Schmidt, F. L. og Hayes, T. L. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(2), 268–279. doi:10.1037/0021-9010.87.2.268
- Jacobsen, J. (2008). Avoiding the mistakes of the past: Lessons learned on what makes or breaks quality initiatives. *The Journal for Quality and Participation*, 31(2), 4–8,39.

- Kampf, E. (2014). Can you really manage engagement without managers? *Gallup Business Journal*. Sótt 26. apríl 2014 af <http://businessjournal.gallup.com/content/168614/really-manage-engagement-without-managers.aspx>
- Karia, N. og Asaari, M. H. A. H. (2006). The effects of total quality management practices on employees' work-related attitudes. *The TQM Magazine*, 18(1), 30–43.
- Kerzner, H. R. (2009). *Project management: a systems approach to planning, scheduling, and controlling* (10. útg.). New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Kivimaki, M., Maki, E., Lindstrom, K., Alanko, A., Seitsonen, S. og Jarvinen, K. (1997). Does the implementation of total quality management (TQM) change the wellbeing and work-related attitudes of health care personnel? Study of a TQM prize-winning surgical clinic. *Journal of Organizational Change Management*, 10(6), 456.
- Korunka, C., Scharitzer, D., Carayon, P. og Sainfort, F. (2003). Employee strain and job satisfaction related to an implementation of quality in a public service organization: a longitudinal study. *Work & Stress*, 17(1), 52–72.
- Kujala, J. og Lillrank, P. (2004). Total quality management as a cultural phenomenon. *The Quality Management Journal*, 11(4), 43–55.
- Lam, S. S. K. (1995). Quality management and job satisfaction. *The International Journal of Quality & Reliability Management*, 12(4), 72.
- Markos, S. og Sridevi, M. S. (2010). Employee engagement: The key to improving performance. *International Journal of Business & Management*, 5(12), 89–96.
- Mehra, S. og Ranganathan, S. (2011). Implementing quality management practices without sacrificing employee satisfaction. *Production and Inventory Management Journal*, 47(1), 69–79.
- Menezes, L. M. de. (2012). Job satisfaction and quality management: an empirical analysis. *International Journal of Operations & Production Management*, 32(3), 308–328. doi:<http://dx.doi.org/10.1108/01443571211212592>
- Ooi, K. B., Arumugam, V., Pei-Lee, T. og Chong, A. Y.-L. (2008). TQM practices and its association with production workers. *Industrial Management + Data Systems*, 108(7), 909–927. doi:<http://dx.doi.org/10.1108/02635570810897991>

- Ooi, K. B., Bakar, N. A., Arumugam, V., Vellapan, L. og Loke, A. K. Y. (2007). Does TQM influence employees' job satisfaction? An empirical case analysis. *The International Journal of Quality & Reliability Management*, 24(1), 62–77.
doi:<http://dx.doi.org/10.1108/02656710710720330>
- Ooi, K. B., Veeri, A., Yin, L. K. og Vellapan, L. S. (2006). Relationships of TQM practices and employees' propensity to remain: an empirical case study. *The TQM Magazine*, 18(5), 528–541. doi:<http://dx.doi.org/10.1108/09544780610685494>
- Robinson, D., Perryman, S. og Hayday, S. (2004). The drivers of employee engagement. *Publications by IES authors*. Sótt 27. mars 2014 af <http://www.employment-studies.co.uk/pubs/summary.php?id=408>
- Schaufeli, W. B. og Bakker, A. B. (2010). Defining and measuring work engagement: Bringing clarity to the concept. Í *Work engagement: A handbook of essential theory and research* (bls. 10–24).
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-romá, V. og Bakker, A. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3(1), 71–92.
- Scott, T. (2012). *Organizational excellence: A study of the relationship between emotional intelligence and work engagement in process improvement experts* (Doktorsritgerð). George Fox University. Sótt 5. apríl 2014 af <http://gradworks.umi.com/35/34/3534616.html>
- Sirisetti, S. (2012). Employee engagement culture. *The Journal of Commerce*, 4(1), 72.
- Sommer, S. M. og Merritt, D. E. (1994). The impact of a TQM intervention on workplace attitudes in a health-care organization. *Journal of Organizational Change Management*, 7(2), 53.
- Staðlaráð Íslands. (2011). *ISO 9001 fyrir lítil fyrirtæki. Leiðsögn. Ráðleggingar frá ISO/TC 176* (3. útgáfa.). Reykjavík: Höfundur.
- Stoneman, S. (2013). What is the best way of measuring employee engagement? *Strategic HR Review*, 12(6), 324–325.
- Tarí, J. J., Molina-Azorín, J. F. og Heras, I. (2012). Benefits of the ISO 9001 and ISO 14001 standards: A literature review. *Journal of Industrial Engineering and Management*, 5(2). doi:<http://dx.doi.org/10.3926/jiem.488>
- Vestal, K. (2012). Which matters: Employee satisfaction or employee engagement? *Nurse Leader*, 10(6), 10–11. doi:10.1016/j.mnl.2012.09.009