

ZŁE I DOBRE STRONY PRACOHOLIZMU

Alfred SKORUPKA, ORCID: 0000-0002-0360-6564
Politechnika Śląska, Wydział Inżynierii Materiałowej, Katedra Inżynierii Produkcji
e-mail: Alfred.Skorupka@polsl.pl

Streszczenie: Autor artykułu przedstawia pracoholizm, który jest uzależnieniem od pracy. Omówiona jest definicja pracoholizmu, jego klasyfikacje, źródła (przyczyny), samo uzależnienie, klimat organizacyjny mu sprzyjający oraz aktywność twórcza, która często łączy się z pracoholizmem. Artykuł prezentuje nie tylko złe, lecz także dobre strony pracoholizmu – co jest głównym celem pracy. W konkluzjach jest powiedziane, że w pewnych okresach życia każdy człowiek powinien być pracoholikiem. Zastosowaną metodą jest przegląd badań w tym zagadnieniu.

Słowa kluczowe: pracoholizm, psychologia pracy, twórczość, work-life balance.

BAD AND GOOD SIDES OF WORKAHOLISM

Abstract: The author of the article presents workaholism, which is addiction to work. The definition of workaholism, its classifications, sources (causes), self-dependence, organizational climate favourable to it and creative activity, which is often associated with workaholism – is discussed. The article presents not only bad, but also good sides of workaholism – which is the main purpose of the work.. The conclusions say that at certain periods of life every person should be a workaholic. The method used is the review of research on this issue.

Keywords: workaholism, psychology of work, creativity, work-life balance.

1. Wstęp

O pracoholizmie wiele się mówi w ostatnich latach i prawie zawsze negatywnie; podkreśla się, że osoba uzależniona od pracy zaniedbuje swoje obowiązki rodzinne, ma dolegliwości natury psychicznej i fizycznej, a w konsekwencji – w dłuższej perspektywie czasowej nie jest też wartościowym pracownikiem. Jeśli jednak wnikliwie wczyta się w badania na temat pracoholizmu, czytelnik dowie się z nich, że ma on także pewne pozytywne aspekty. Popularyzacji tego zagadnienia służy właśnie ten artykuł; z jednej strony mamy niewątpliwe zło społeczne wynikające z pracoholizmu, ale z drugiej strony może on też być w określonym czasie dla wielu ludzi korzystny. W tym autor upatruje głównego celu tej pracy, aby podkreślić, że pracoholizm w pewnych okresach życia może przyczynić się do sukcesu zawodowego człowieka. Metodą zastosowaną w tej pracy jest przegląd badań w tym zagadnieniu.

2. Istota pracoholizmu

Pracoholizm to stan uzależnienia od swojej pracy o charakterze obsesyjno-kompulsywnym, powodujący zaburzenie równowagi między istotnymi elementami życia codziennego (jak życie rodzinne, praca, życie towarzyskie, itp.). Uzależnienie to ma charakter wielowymiarowy i wieloaspektowy, a najważniejszym elementem pracoholizmu jest specyficzne ustosunkowanie do wykonywanego zajęcia o charakterze neurotycznego przymusu pracy. Uzależnienie od pracy jest uzależnieniem niechemicznym, podobnie jak hazard, seks i internet. Termin „pracoholizm” po raz pierwszy użył W. Oates w 1971 r. poprzez analogię do zjawiska alkoholizmu (Jachnis, 2008, s. 201).

Granica między pracoholizmem a normą jest słabo wyczuwalna i przebiega między postawą „pracuję, bo lubię i chcę” a „pracuję, bo muszę”. Jednak nie każda osoba długo pracująca jest pracoholikiem; nie jest nim ktoś, kto musi ciężko pracować, aby zapewnić byt swojej rodzinie; taka osoba może lubić swoją pracę a nawet podchodzić do niej z entuzjazmem, znajdując czas na rodzinę i zainteresowania; takim ludziom praca pozwala

się określić kim są. Natomiast obsesja pracy u pracoholika ma charakter nieekonomiczny (Jachnis, 2008, s. 201-202).

Pracoholizm często wiąże się z dążeniem do sukcesu i kariery zawodowej, silną ambicją oraz wysokim poziomem motywacji osiągnięć. Przyjmuje się, że pracoholicy stanowią około 5% populacji czyli co dwudziesta osoba jest pracoholikiem. Zjawisko to zbiera ogromne żniwo, nawet może skończyć się śmiercią; w Japonii istnieje termin „karoshi” określający śmierć z przepracowania, a jest to kraj gdzie dominuje pracoholiczna etyka pracy (Jachnis, 2008, s. 202-203).

Stwierdzono, że pracoholizm jest związany z neurotycznym typem osobowości; a główne cechy określające neurotyków, to: wysoki poziom lęku, chwiejna samoocena, poszukiwanie zewnętrznych wymiarów sukcesu, potwierdzających poczucie własnej wartości oraz posiadanie wielu mechanizmów obronnych. Neurotycy przeżywają lęk przed porażką oraz lęk przed odkryciem, że jest się pracoholikiem. Bycie pracoholikiem stanowi dla wielu kryterium poczucia własnej wartości. Jednak to poczucie własnej wartości oraz samoocena są niskie u pracoholików. Niska samoocena bierze się zwykle z niewłaściwego wychowania. Powstające u pracoholików poczucie winy rodzi strach i pesymizm, który wtórnie powoduje poczucie jeszcze większej winy (Jachnis, 2008, s. 203-204).

Japonia jest zdecydowanie tym państwem, w którym od ludzi wymaga się dużego poświęcenia w pracy; ludzie się na to godzą, taka jest tam mentalność ukształtowana przez wielowiekową kulturę. Jak wiadomo, Japonii jako państwu, ten pracoholizm jego obywateli wyszedł generalnie na dobre, ponieważ stanowią supermocarstwo gospodarcze, a Japończycy są bardzo zamożni. Niestety, często kryją się za tym sukcesem dramaty rodzinne, problemy osobowościowe, a nawet to słynne karoshi.

Jednak, także w naszym kraju, po transformacji ustrojowej i wprowadzeniu gospodarki kapitalistycznej zaczęto od nas wymagać dużego poświęcenia w pracy. Nie wszystkim to się podoba, nasza mentalność narodowa raczej nie przejawiała się specjalnie nigdy w „fanatyzmie pracy”. Tym niemniej, takie są reguły kapitalizmu, które musimy zaakceptować. Ważne więc, aby pamiętać, że praca to „nie wszystko”; ważna jest także rodzina, przyjaciele, wypoczynek i sporo innych spraw codziennego życia. Należy mieć jasną świadomość, czym jest pracoholizm i jak jemu nie ulec, ponieważ na pewno współczesne środowisko pracy – na które negatywnie wpłynęła pandemia koronawirusa – predysponuje ludzi do uzależnienia od pracy.

3. Klasyfikacje pracoholizmu

Warto mieć świadomość, że w literaturze przedmiotu można spotkać różne klasyfikacje pracoholizmu; jest to więc zjawisko niezwykle złożone, które może się przejawiać na wiele sposobów. Oto przykład takiej klasyfikacji (Jachnis, 2008, s. 206-207):

-pracoholizm pozorowany – takie osoby są ciałem i duszą oddane firmie, ciągle w niej przebywają, wszędzie ich pełno, ale są też mało efektywne i kreatywne; ich praca zwykle nie przynosi pożytku firmie;

-pracoholizm niewolniczy (mobbingowy) – to nadmierne obciążanie pracą jednej osoby, która nie ma odpoczynku ani urlopu i żyje w permanentnym, wyniszczającym stresie;

-pracoholizm obsesyjny – dotyczy tych, którym udało się objąć stanowisko zgodne ze swoimi kwalifikacjami; utożsamiają się z firmą bardziej niż z rodziną, zostają po godzinach; po kilku latach takiej szaleńczej pracy ów pracownik czuje się całkowicie wyczerpany i wypalony; często rozpada się jego związek i dotykają go choroby somatyczne a także nałogi;

-pracoholizm ucieczkowy – na ten typ narażone są te osoby, które żyją w ciągłym stresie z powodu względów etycznych, religijnych lub emocjonalnych; tymi stresogenami w ich życiu mogą być toksyczni rodzice, życiowi partnerzy, uzależnieni od alkoholu, chorzy psychicznie, itp.; ci ludzie „uciekają w pracę” od problemów dnia codziennego;

-pracoholizm twórczy – dotyczy osób pracujących twórczo – artystów, pisarzy, dziennikarzy czy pracowników naukowych; ludzie ci często nie potrafią oddzielić pracy od życia prywatnego;

-pracoholizm nominowany – zależy od temperamentu i intelektu; melancholicy mają skłonność do popadania w pracoholizm, a cholerycy stają się nimi wręcz od urodzenia; na pracoholizm są zaś odporni flegmatycy i sangwinicy. Wysoki poziom temperamentu cholerycznego w połączeniu z wysokim intelektem predysponuje szczególnie do pracoholizmu;

-pracoholizm z wyboru – to osoby, które pracują ciężko i długo, bo lubią pracować; nie wykazują objawów uzależnienia, gdyż są zafascynowani swoją pracą; cechuje ich optymizm i to nie oni odrzucają innych, ale ludzie się od nich odwracają.

Inną klasyfikację pracoholizmu, opartą na charakterystykach osobowości przytacza B. Killinger (Jachnis, 2008, s. 207-208); dzieli on osoby uzależnione od pracy na trzy typy: kontrolerów, kontrolerów narcystycznych i zadowolaczy. Ci pierwsi są bardzo niezależni i ambitni; cechują się dużą aktywnością więc mało śpią; są niecierpliwi, zapracowują się na śmierć a w sytuacjach stresowych stają się kategoryczni i poniżają innych. Ich podstawowe mechanizmy obronne, to zaprzeczanie, racjonalizacja, unikanie i zwlekanie.

Z kolei kontrolerzy narcystyczni są bardziej zaburzeni od kontrolerów; podczas dużego stresu stosują dysocjację czyli rozczepienie osobowości i stłumienie uczuć negatywnych; to, co niepożądane – przestaje dla nich istnieć; są bardzo dumni, uparci i nie umieją prawdziwie kochać.

Wreszcie, zadowolacze są mniej ambitni, bardziej towarzyscy; zajmują stanowiska na średnich szczeblach zarządzania; kiedy przychodzą trudności, narastają w nich negatywne emocje; bardzo wrażliwie reagują na krytykę; tłumią gniew i zwykle czują się winni a to powiększa ich stres i nierzadko wpadają w depresję albo wykazują zmienność nastrojów.

Różne są więc oblicza pracoholizmu, tak jak różni są ludzie. Jak czytaliśmy, uzależnienie od pracy może mieć też pewne pozytywne aspekty, jak pracoholizm twórczy i pracoholizm z wyboru; o tym będzie więcej w dalszej części pracy. Generalnie jednak, w większości przypadków, uzależnienie od pracy bardzo negatywnie odbija się na rodzinie uzależnionego. Taki człowiek zaniedbuje żonę lub męża, dzieci, nie mówiąc już o swoich przyjaciółach. Warto więc wspomnieć, że w psychologii stworzono w ostatnich latach koncepcję *work-life balance* (Por. Rzepka, 2016) (równowagi między pracą a życiem prywatnym), która ma nas właśnie uczyć, jak właściwie kształtować swoje zaangażowanie w pracę, aby nie naruszało naszego życia rodzinnego, i vice versa.

4. Źródła pracoholizmu

Różne podaje się źródła pracoholizmu. Generalnie, należy ich szukać w doświadczeniach dziecka związanych z otrzymywaniem od rodziców miłości warunkowej i zabieraniem jej, gdy dziecko nie spełnia pokładanych w nim oczekiwań. Dysfunkcja rodziny

Złe i dobre strony pracoholizmu

pierwotnej jest częstym źródłem pracoholizmu. Według B. Killinger aktualni pracoholicy wychowywani byli w rodzinach, gdzie obowiązywały następujące zasady (Golińska, 2014, s. 18-19):

- dzieci są uczone, że o problemach nie powinno się rozmawiać, a ta zasada blokuje otwartość i uniemożliwia otrzymywanie potrzebnego wsparcia;
- dzieci są uczone nie okazywania uczuć; uczucia są postrzegane jako przejaw braku kontroli nad sobą;
- komunikacja między członkami rodziny nie jest bezpośrednia, lecz często przez trzecią osobę, np. matka przedstawia ojcowi prośbę dziecka; taka sytuacja powoduje niedomówienia, zniekształcenia i błędne informacje;
- dzieci otrzymują miłość warunkową, czyli otrzymują wsparcie od rodziców tylko wtedy, gdy spełniają ich oczekiwania; to jest brak akceptacji dla indywidualności i niepowtarzalności dziecka; często dzieci tak wychowywane pozostają w świadomości, że są głupie, złe, nic nie warte i winne odrzuceniu przez rodzica; za wszelką cenę starają się pozyskać przychyłność matki lub ojca.

Jak wiele innych problemów ludzi dorosłych, także źródeł pracoholizmu, badacze dopatrują się w dysfunkcyjnych relacjach rodzinnych, których doświadczyło dziecko. Oczywiście, jest to zasadne, ponieważ wzorce zachowań, jakich nauczyliśmy się czy jakie wpojono w nas w dzieciństwie, są bardzo odporne na zmiany i na długo, a często na całe życie – wyznaczają nasz sposób postępowania. Dorośli więc, jeśli są matkami lub ojcami, powinni czytać fachowe książki z dyscyplin: pedagogika i psychologia, aby wiedzieć, jak należy wychowywać swoje pociechy i jakich błędów należy się wystrzegać. Niektórzy dorośli tak właśnie postępują i są wzorowymi rodzicami; wielu jednak „nie chce zniżać się do poziomu dziecka”: wejść w jego świat, rozmawiać z nim, towarzyszyć mu w porażkach i sukcesach, być jego prawdziwym przyjacielem, a tym bardziej – nie chce obdarzać go bezwarunkową miłością. Niestety, wielu rodziców wychodzi z założenia, że dzieci „jakoś się będą chować”; ale to nieprawda, bo jeśli nie obdarzy się je rzeczywistym wsparciem – rozwój dziecka może być bardzo często poważnie zaburzony. W przyszłości może to zaowocować pojawieniem się już u dorosłego człowieka – wielu dysfunkcji rodzinnych i społecznych, w tym także uzależnienia od pracy.

5. Pracoholizm jako uzależnienie

M. Griffiths traktuje pracoholizm jako uzależnienie, którego kryteria diagnostyczne są analogiczne jak w przypadku uzależnień od substancji chemicznych. Aby osobę uznać za pracoholika, niezbędne jest by spełniała wszystkie poniższe kryteria (Golińska, 2014, s. 31):

- wyrazistość – praca jest wyraźnie najważniejszą formą aktywności, której jest podporządkowane myślenie i działanie;
- modyfikacja nastroju – praca jest regulatorem emocji, sposobem radzenia sobie ze stresem;
- tolerancja – zapotrzebowanie na zwiększoną dawkę pracy, aby modyfikować swój nastrój;
- symptomy wycofania – przymusowa abstynencja od pracy daje objawy „odstawienia” czyli złe samopoczucie, negatywne emocje a czasem dolegliwości fizyczne;
- konflikt – pojawiają się konflikty z innymi pracownikami, których częstą przyczyną są zbyt wysokie wymagania stawiane kolegom lub koleżankom; źródłem konfliktów może być też złe wykonywane innych ról życiowych np. rodzica lub męża/żony;
- nawroty – ciągle ponawianie dużego zaangażowania w pracę.

Wynika z tego, że pracoholizm może przybrać formę uzależnienia takiego, jak każde inne uzależnienie, także od substancji chemicznych. W takim przypadku szczególnie rzuca się u osoby uzależnionej od pracy, że to właśnie wykonywana przez nią praca reguluje jej nastrój, emocje i sposoby kontaktów z innymi ludźmi, ale oczywiście często w sposób nienaturalny, a wręcz „sztuczny” i wypaczony.

6. Klimat organizacyjny sprzyjający pracoholizmowi

W tej części pracy zajmiemy się bliżej właściwościami organizacji, które powodują pracoholizm swych pracowników. Kassel i Schaff wymieniają sześć cech charakterystycznych dla organizacji, które promują uzależnienie od pracy (Golińska, 2014, s. 137):

Złe I dobre strony pracoholizmu

- ogromny nacisk jest kładziony na doraźny sukces ekonomiczny, co bardzo absorbuje pracowników;
- przedmiotowe traktowanie pracowników w interesie przetrwania i sukcesów organizacji, a motywacja oparta jest na strachu i stresie;
- najważniejszą korzyścią jest natychmiastowy zysk i szybka gratyfikacja;
- przedmiotowe traktowanie pracowników przejawia się też w oczekiwaniu od nich całkowitej dyspozycyjności;
- organizacja często przeżywa kryzysy, które mobilizują pracowników do uporania się z nimi;
- w organizacjach tych panuje zimna bezosobowa atmosfera redukująca relacje społeczne i możliwość wzajemnego wsparcia.

Wydaje się, że cechy klimatu organizacyjnego sprzyjające pracoholizmowi – panują w wielu przedsiębiorstwach. W dzisiejszych czasach, od pracowników wymaga się dużego, a czasami wręcz gigantycznego poświęcenia na rzecz pracodawcy. Wiele firm przechodzi kryzysy, jest nastawionych tylko na szybki zysk, a pozycja pracowników jest niepewna – co tylko ma potęgować ich zaangażowanie w pracę, a także idący w parze z nim stres. Wielu dyrektorów czy menedżerów ma także słabe umiejętności komunikacyjne, po prostu brak im często nawet podstawowej wiedzy z psychologii, dlatego relacje z podwładnymi opierają głównie na strachu. Ludzie boją się stracić pracę, bo ona zapewnia im byt, ale ta praca, którą wykonują – w pewnym sensie ich psychicznie, a nawet fizycznie wyniszcza. W takiej sytuacji będąc, wielu ludzi traci równowagę między zdrowym a chorobliwym oddaniem się obowiązkom zawodowym.

7. Pracoholizm a aktywność twórcza

Wydaje się, że definicja pracoholizmu jest dość pojemna i dlatego zawiera w sobie także zachowania twórcze, (takie jak: zaangażowanie, a nawet poświęcenie, wysokie standardy czy podporządkowanie innych sfer życia twórczości). Można wyróżnić następujące cechy wspólne pracoholizmu i aktywności twórczej (Waszczak, 2013, s. 27-28):

- przymus pracy – może występować u malarzy czy pisarzy i wyraża się przemożną chęcią zapisania pomysłu lub namalowania obrazu, aby zachować „ulotną ideę”;

- zarówno pracoholicy jak i twórcy mogą pracować długo, tracąc kontrolę nad czasem trwania swojej aktywności;
- narzucanie sobie wysokich standardów pracy jest też u pracoholika i wybitnego twórcy; ci ostatni tworzą czasem dzieła na miarę swoich najwyższych możliwości a nawet ponad nie; czasem przy tym przeceniają swoje siły; stale zawyżają swoje wymagania;
- praca jest uznawana za podstawową kategorię poznawczą – to przez nią człowiek określa własne „ja”;
- praca wypiera wszystkie inne aktywności, np. pisarz całkowicie poświęca się pisaniu;
- zarówno pracoholik jak i twórca mogą być nierozumiani a nawet odrzucani przez innych z powodu swojego całkowitego zaangażowania w pracę;
- zaburzone relacje z innymi, bo praca czy aktywność twórcza stoi „ponad wszystkim”;
- problemy zdrowotne wynikają często z ogromnego zaangażowania w pracę/twórczość;
- w obu przypadkach może wystąpić syndrom wypalenia się.

Takie podobieństwa zapewne można by dalej mnożyć, jednak te podane wystarczają już na zauważenie dużych analogii między pracoholikiem, a wybitnym twórcą.

Niewątpliwie, wybitni twórcy: pisarze, malarze czy naukowcy dużo czasu poświęcają swojej pracy. Aby bowiem odnieść sukces w swojej dziedzinie i aby stworzyć wybitne dzieło – trzeba wiele wysiłku włożyć w proces twórczy. Można więc uogólnić, że wszyscy wybitni twórcy są, przynajmniej w pewnym okresie swojego życia – pracoholikami. Stąd, często sytuacje, że są nierozumiani lub nawet odrzucani przez otoczenie, także przez najbliższych. Tym niemniej, w dzisiejszym świecie, w którym jest tylu wybitnych ludzi i ludzkość ma tyle znaczących osiągnięć – nie da się odnieść sukcesu bez tego „pracoholicznego zaangażowania”. Nie sposób sobie nawet wyobrazić, aby człowiek dokonał znaczącego postępu, jeśli zawsze podchodziłby do swojej pracy w sposób „swobodny, zabawowy i bez głębszej refleksji”. W tym sensie, jak wskazują badacze, zachowania pracoholiczne są skorelowane z aktywnością i sukcesem twórczym. Nic na tym świecie nie przychodzi bowiem łatwo, a już na pewno nie sukces czy postęp w jakiegokolwiek dziedzinie.

8. Zakończenie

Konkludując ten artykuł, trzeba powiedzieć, że pracoholizm jest tematem podejmowanym w odniesieniu do wielu dziedzin, ponieważ może dotyczyć praktycznie każdej pracy, co uzasadnia temat i problematykę tego artykułu. Chociaż niesie on wiele negatywnych zjawisk dla osoby uzależnionej od pracy i jej rodziny, to jednak w pewnych okolicznościach, w pewnym, nie za długim, okresie czasu, może być dla jednostki korzystny. Są bowiem takie momenty w życiu prawie każdego człowieka, że trzeba „dać z siebie bardzo wiele”, aby osiągnąć powodzenie; np. student musi przyłożyć się do napisania dobrej pracy magisterskiej, doktorant – pracy doktorskiej, a habilitant – pracy habilitacyjnej; podobnie, w wielu przedsiębiorstwach są momenty kryzysowe albo ważnych przetargów, transakcji czy zleceń, kiedy pracownicy muszą wręcz „wpaść w pracoholizm”, aby odnieść sukces, który przyniesie wymierny zysk firmie i im osobiście. Toteż, myślenie o pracoholizmie tylko w kategoriach zjawiska negatywnego jest niewłaściwe i nie obejmuje całej złożoności tego zagadnienia. Można wręcz zapytać retorycznie: Czy w ogóle jakikolwiek człowiek, jeśli w swoim życiu nigdy nie miał okresów niezwykle wyętej pracy – jest w stanie się wzbogacić czy osiągnąć powodzenie w swych zamierzeniach? Tymczasem bywa tak, że osoba bardzo leniwa słysząc o pracoholizmie – może sobie racjonalizować swoje lenistwo, myśląc, iż to dobrze, że sama się nie przemęcza i nie wysila w życiu, bo przynajmniej nie jest uzależniona od pracy. To jest jednak błędne myślenie, ponieważ, jak wykazano w tym artykule, w pewnych okresach życia warto, a nawet trzeba być pracoholikiem. W tej właśnie kwestii autor upatruje głównego celu (nowości) swej pracy – chodziło o zaakcentowanie, że mimo, iż o pracoholizmie mówi się głównie negatywnie, tym niemniej, pewien „pracoholiczny zapal” do pracy jest na pewno w dzisiejszych czasach ludziom potrzebny.

Bibliografia

1. Golińska L. (2014). *Pracoholizm inaczej*. Warszawa: „Difin”.
2. Jachnis A. (2008). *Psychologia organizacji. Kluczowe zagadnienia*. Warszawa: „Difin”.
3. Killinger B. (2007). *Pracoholicy: szkoła przetrwania*, (przeł.) A. Sawicka-Chrapkiewicz, Poznań: „Rebis”.
4. Malinowska D. (2014). *Pracoholizm: zjawisko wielowymiarowe*. Kraków: Wydawn. Uniwersytetu Jagiellońskiego.
5. *Pracoholizm w kategoriach ekonomii* (2013), (red.) A. Lipka, S. Waszczak. Katowice: Wydawn. Uniwersytetu Ekonomicznego.
6. Rzepka B. (2016). *Work-life balance: jak osiągnąć równowagę w pracy i w życiu*. Gliwice: Wydawnictwo „Helion”.
7. Waszczak, S. (2013). Przystawalność definicji pracoholizmu do aktywności twórczej, [w:] A. Lipka, S. Waszczak, A. Winnicka- Wejs: *Aktywność twórcza a pracoholizm. Jak utrzymać kapitał kreatywności pracowników?* Warszawa: „Difin”.
8. Wojdyło K. (2010). *Pracoholizm: perspektywa poznawcza*. Warszawa: „Difin”.
9. Wojdyło K. (2016). *Uzależnienie od pracy: teoria, diagnoza, psychoterapia*. Lublin: Stowarzyszenie Natanaelum, Instytut Psychoprofilaktyki i Psychoterapii.

WYKORZYSTANIE METODY FMEA DO DOSKONALENIA CONTROLLINGU KOSZTÓW JAKOŚCI

Bożena Skotnicka-Zasadzień¹

¹Silesian University of Technology, Faculty of Organization and Management, Institute of Economics and Informatics; bozena.skotnicka@polsl.pl; ORCID: 0000-0003-1717-304X

Streszczenie: Jednym z zadań controllingu jakości w odniesieniu do kontroli jest analiza ewentualnych wad i odchyień w procesie. Zidentyfikowanie wad w procesie i wprowadzenie działań doskonalących może wpłynąć na zmniejszenie kosztów jakości w przedsiębiorstwie. W niniejszym artykule zastosowano metodę FEMA do analizy przyczyn i skutków wad w rurze wykorzystywanej w ciepłownictwie w badanym przedsiębiorstwie, a także przedstawiono koszty jakości związane z zapobieganiem wad, jakie ponosi przedsiębiorstwo z powodu wystąpienia tych wad, pokazano także jak wprowadzone działania doskonalące wpływają na redukcję kosztów jakości.

Słowa kluczowe: controlling jakości, koszty jakości, metoda FMEA, doskonalenie

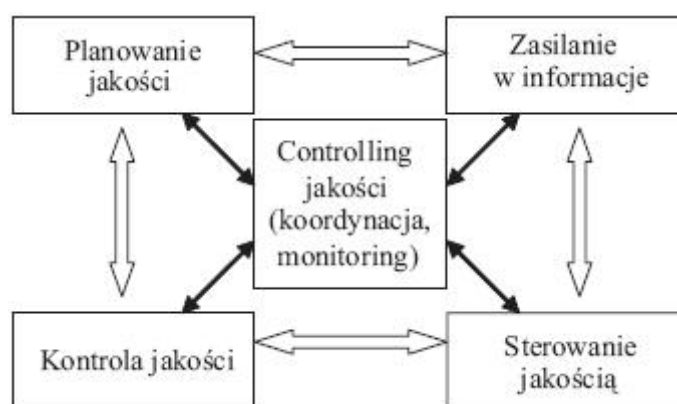
USE OF THE FMEA METHOD FOR PERFORMING CONTROLLING OF QUALITY

Abstract: One of the tasks of quality controlling in relation to quality control is the analysis of possible defects and deviations in the process. Identifying defects in the process and introducing improvement actions will have an impact on reducing the quality costs in the company. This article uses the FEMA method to analyse the causes and effects of defects in pipe in the examined company, and also presents the quality costs incurred by the company due to these defects, it also shows how the implemented improvement actions in the FEMA analysis affect the reduction of quality costs.

Keywords: quality controlling, quality costs, FMEA method, perfecting.

1. Wprowadzanie

Coraz częściej w przedsiębiorstwach wykorzystuje się w zarządzaniu jakością controlling jakości. Controlling jakości w literaturze określany jest jako podsystem zarządzania w przedsiębiorstwach, który ma za zadanie wspomaganie i koordynowanie określonych zadań na etapie planowania, kontroli i sterowania jakością w przedsiębiorstwie (Skrzypek, 2012). Za pomocą controllingu jakości osoby odpowiedzialne za zarządzanie jakością w przedsiębiorstwach mogą koordynować i monitorować tworzenie planów jakości, prowadzić kontrolę i sterować realizacją tych planów, a także zasilać w informację zadania związane z controllingiem jakości (Mokrzycka i Kula, 2010) (rys. 1).



Rysunek 1. Funkcje controllingu jakości (Mokrzycka E., Kula I. 2010)

Analizując powyższy rysunek (rys. 1) planowanie jakości związane jest z rozpoznaniem i ustaleniem celów, oraz wymogów jakościowych z wspomaganie i koordynowaniem procesów planowania, ustalaniem planów jakości, tworzeniem systemów planowania i kontroli jakości, a także opracowywaniem wskaźników oceny jakości i tworzeniem procedur postępowania przy planowaniu jakości (Kulikowska, 2013), (Mokrzycka i Kula, 2010).

Do zadań controlling jakości w przypadku kontroli jakości należą: kontrolowanie wyników, porównywanie otrzymanych wyników z założonymi planami jakości, oszacowanie wielkości powstałych odchyłeń i wad, określenie przyczyn wystąpienia wad i odchyłeń w procesie, analiza kosztów jakości.

W przypadku sterowania jakością zadania controllingu jakości związane są z analizą odchyłeń od wielkości planowanych, wprowadzanie działań doskonalących i zapobiegawczych oraz monitorowanie i kontrola tzw. wąskich gardeł. Ostatnią funkcją controllingu jakości jest zasilanie w informację. Polega to na tym, że w przedsiębiorstwach należy stworzyć system informacyjny, który dostarczały by informacji potrzebnych do realizacji procesów planowania, kontroli i sterowania. System informacyjny musi być dostosowany do potrzeb odbiorców (Mokrzycka i Kula, 2010).

Controlling jakości w literaturze określany jest jako nowoczesna metoda ułatwiająca zarządzanie jakością w przedsiębiorstwie. Jak już wcześniej wspomniano controlling jakości wspomaga, monitoruje i koordynuje zadania w procesie planowania, kontroli i sterowania jakością (Nowak, 2011). W przedsiębiorstwach w ramach controllingu jakości przeprowadza się rachunek kosztów jakości (Kokot-Stępień, 2014). Za pomocą rachunku kosztów jakości można dokonać oceny sprawności systemu zapewnienia jakości, zidentyfikować słabe strony systemu jakości, przeanalizować koszty jakości i określić działania mające na celu obniżenie kosztów wytwarzania wyrobu i poprawę jakości (Nowosielski, 2012; Mokrzycka i Kula, 2010). Informację o kosztach jakości w przedsiębiorstwie uzyskać można za pomocą wskaźników zarządzania jakością (wskaźnik reklamacji, wskaźnik produktów wadliwych, wskaźnik liczby wad), natomiast analizę przyczyn powstawania wad w procesie produkcyjnym i wyrobie, a także analizę zgłoszonych przez klientów reklamacji można przeprowadzić za pomocą metod i narzędzi zarządzania jakością (Grzenkiewicz, 2009; Zasadzień, 2011).

Koszty jakości w przedsiębiorstwach mogą sięgać 10% obrotów. A.V. Feigenbaum (1986), uważa że w przedsiębiorstwach, które nie mają wdrożonego TQM udział kosztów prewencji, kosztów badań i oceny i kosztów związanych z zapobieganiem wad w strukturze jakości kosztów przedstawia się następująco (Nowosielski, 2010):

- koszty prewencji – 60-70%,
- koszty badań i oceny – 20-25%,
- koszty związane z zapobieganiem wad – 5-10%.

W przedsiębiorstwach, które stosują projakościowe zarządzanie można zaobserwować zmiany poszczególnych grup kosztów jakości i tak koszty związane z zapobieganiem wad zmniejszają się do zera (Sadkowski i Kołodziejczuk, 2017). Koszty badań i oceny w początkowym etapie rosną, ale po osiągnięciu wysokiego poziomu zarządzania jakością w przedsiębiorstwie ich wartość utrzymuje się na stabilnym poziomie. W celu utrzymania kosztów badań i oceny na stabilnym poziomie potrzebne są monitoring i kontrola wszystkich działań w przedsiębiorstwie. W przypadku kosztów prewencji to ich wartość rośnie wraz z rozwojem zarządzania jakością w przedsiębiorstwie (Krzemień i Wolniak, 2002).

W niniejszym artykule zastosowano metodę FEMA do analizy przyczyn i skutków wad w rurze wykorzystywanej w ciepłownictwie w badanym przedsiębiorstwie, a także przedstawiono koszty jakości związane z zapobieganiem wad jakie ponosi przedsiębiorstwo z powodu wystąpienia tych wad. W ramach jednej z funkcji controllingu jakości a mianowicie sterowania jakością wprowadzono działania doskonalące i przedstawiono jak wpłynęły one na redukcje kosztów jakości związanych z zapobieganiem wad.

2. Przeprowadzenie analizy FMEA

W badanym przedsiębiorstwie podczas produkcji głównego wyrobu jakim są rury wykorzystywane w ciepłownictwie w trakcie kontroli jakości wykryto wady. Powstałe wady powodują wzrost kosztów jakości. Ta zaistniała niekorzystna sytuacja w przedsiębiorstwie spowodowała, że zdecydowano się na przeprowadzenie analizy FMEA, w celu ustalenia przyczyn jakie spowodowały powstanie wad w wyrobie. W tabelicy 1.1. przedstawiono rodzaje i ilość wad rur w skali roku.

Tabela 1.1.

Sumy wad poszczególnych elementów rury

Wada płaszcz rury	Wada izolacji	Wada systemu alarmowego	Wada rury właściwej
29	35	203	19

Wady systemu alarmowego w rurze spowodowały zdecydowanie największe koszty aż 174756,93 tj. 71% wszystkich występujących wad (tab. 1.2). Na drugim miejscu są koszty wad izolacji 29658,07, nieco mniejsze koszty związane są z wadami rury właściwej 27473,03. W dalszej kolejności to koszty wad płaszcz rury – 21600,85. Koszty wad poszczególnych elementów rury przedstawiono w tabeli 1.2⁹.

Tabela 1.2.

Koszty wad poszczególnych elementów rury przed zastosowaniem metody FMEA

Koszty wad płaszcz rury [j.p.]	Koszty wad izolacji [j.p.]	Koszty wad systemu alarmowego [j.p.]	Koszty wad rury właściwej [j.p.]
21600,85	29658,07	174756,93	27473,03

Zarówno ilość wad jaki i wielkość kosztów jest zbyt duża i dlatego w celu zmniejszenia ilości wad i redukcji kosztów przeprowadzono analizę FMEA.

Metoda FMEA umożliwiła zidentyfikowanie czynników wpływających na wystąpienie wad – uszkodzeń rur. Ocenę ryzyka wystąpienia wad według metody FMEA dokonuje się poprzez ocenę ryzyka dla każdej przyczyny. Ocena ryzyka obliczana jest za pomocą trzech kryteriów: W – znacznie skutków wad, P – prawdopodobieństwo wystąpienie wady, R – wykrywalność wady. Liczby te służą do obliczenia poziomu prawdopodobieństwa ryzyka (WPR). Jest to iloczyn liczb $W \times P \times R$. Za pomocą tego iloczynu oblicza się poziom prawdopodobieństwa ryzyka związanego z wystąpieniem wad.

⁹ Ze względu na potrzebę utajnienia danych, koszty zostały podane w hipotetycznych jednostkach pieniężnych. Rzeczywiste koszty zostały przemnożone o stały wybrany współczynnik.

W przypadku omawianych wad rur iloczyn WPR przed wprowadzeniem działań zapobiegawczych wyniósł dla płaszcza rury – 120, dla wad izolacji – 144, dla systemu alarmowego – 198 oraz dla wad rury właściwej 72 (tabela 1.3).

Tabela 1.3.

Liczba priorytetowa ryzyka (WPR) dla poszczególnych wad rur przed wykonaniem działań zapobiegawczych i po ich wykonaniu (Prątnicki K 2008).

Rodzaj wad	WPR	
	Przed	Po
wady płaszcza rury	120	47
wady izolacji	144	88
wady systemu alarmowego	198	137
wady rury właściwej	72	32

Zastosowanie metody FMEA do analizy wad w rurach i wprowadzenie działań doskonalących miało istotny wpływ na ograniczenie kosztów jakości związanych z zapobieganiem wad (tab. 1.4).

Tabela 1.4.

Koszty wad poszczególnych elementów rury po zastosowaniu metody FMEA

Koszty wad płaszcza rury [j.p.]	Koszty wad izolacji [j.p.]	Koszty wad systemu alarmowego [j.p.]	Koszty wad rury właściwej [j.p.]
1512,05	2076,06	12232,98	1923,11

Na podstawie literatury przedmiotu koszty związane z zapobieganiem wad powinny kształtować się w przedziale 5-10%. W badanym przedsiębiorstwie po zastosowaniu metody FMEA i wprowadzeniu działań doskonalących koszty te wyniosły średnio około 7%.

3. Podsumowanie

Wykorzystanie Metody FMEA do doskonalenia...

Badania nad wpływem zastosowania metody FMEA na doskonalenie controllingu kosztów jakości pozwoliły na sformułowanie następujących wniosków:

- zastosowanie metody FMEA przyczyniło się do wprowadzenia działań zapobiegawczych i zmniejszenie kosztów jakości związanych z zapobieganiem wad,
- spadek kosztów jakości związanych w badanym przedsiębiorstwie wyniósł średnio około 7%,
- wprowadzenie nawet jednej metody zarządzania jakością, w controllingu kosztów jakości może wpłynąć na spadek kosztów jakości wad i ilości samych wad,
- narzędzia i metody zarządzania jakością może być wykorzystywane we wszystkich funkcjach controllingu jakości na etapie planowania, kontroli i sterowania jakości, a także zasilania w informację,
- stosowanie controllingu jakości pozwala na poprawę efektywności i skuteczności zarządzania przedsiębiorstwem.

Bibliografia

1. Feigenbaum, A. V. (1986). *Total Quality Control*, 3rd edn, McGraw-Hill, New York
2. Grzenkowicz, N. (2009). *Zarządzanie jakością. Metody i instrumenty controllingu jakości*. Warszawa: Wydawnictwo Uniwersytetu Warszawskiego.
3. Kuligowska, J. (2013). Controlling jakości jako instrument zarządzania przedsiębiorstwem. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomiczne we Wrocławiu, Rachunkowość a controlling*, 291, 308-318
4. Kokot-Stępień, P. (2014). Rachunek kosztów jakości instrumentem controllingu w zakresie zarządzania jakością. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia* 804(67), 83-92.
4. Krzemień, E. i Wolniak, R. (2002). Wpływ zastosowania metody FMEA na koszty jakości w przedsiębiorstwie. *Problemy Jakości* 39(5), 37-41.
5. Mokrzycka, E. i Kula, I. (2010, 03, 29). Controlling w systemie zarządzania przez jakość. <https://analizafinansowa.pl/controlling/controlling-w-systemie-zarzadzania-przez-jakosc-2889.html>.
6. Nowak, E. (2011). *Controlling w działalności przedsiębiorstwa*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
7. Nowosielski, K. (2010). Wykorzystanie koncepcji TQM w doskonaleniu controllingu. *Prace Naukowe Wydawnictwa Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 123, 423-434.
8. Nowosielski, K. (2012). Koszty jakości controllingu. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 264, 344-353.
9. Sadek, W. i Kołodziejczuk, B. (2017). Przegląd klasyfikacji kosztów jakości – ujęcie teoretyczne. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 472, 364-375.
10. Prątnicki, K. (2008). Wykorzystanie metody FMEA w celu poprawy jakości rury na przykładzie wybranego przedsiębiorstwa. Praca magisterska, Zabrze.
11. Skrzypek, E. (2012). *Efektywność ekonomiczna jako ważny czynnik sukcesu organizacji*. Wrocław: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.
12. Zasadzień, M. (2011). Analiza wadliwości wyrobu z wykorzystaniem narzędzi zarządzania jakością. W R. Knosala (red.), *Komputerowe Zintegrowane Zarządzanie* (pp. 595-606). Opole: Oficyna Wydawnicza Polskiego Towarzystwa Zarządzania Produkcją.