

Katarzyna Szczepańska

Politechnika Warszawska

ZNACZENIE KULTURY ORGANIZACYJNEJ W ZARZĄDZANIU JAKOŚCIĄ

1. Wstęp

Literatura przedmiotu, opisując różnorodne aspekty i czynniki determinujące efektywność zarządzania przedsiębiorstwem, wskazuje jednocześnie na imperatyw zmian dotychczasowych modeli kierowania, ze względu chociażby na znaczne zróżnicowanie (strukturalne, jakościowe) czynników otoczenia wewnętrznego i zewnętrznego organizacji. Najogólniej rzecz ujmując, w zakresie zarządzania zmiany dotyczą: wzrostu profesjonalizmu zarządzających, metod doskonalenia organizacji, wzrostu znaczenia zaspokojenia potrzeb pracowników, otwartości organizacji jako systemu. Konsekwencją tych zmian jest wymaganie innego niż dotychczas sposobu postrzegania, myślenia, działania członków organizacji, a co się z tym wiąże – zasadnicza zmiana w kulturze organizacyjnej przedsiębiorstwa. Oznacza to, że systemy zarządzania jakością jako istotna zmiana organizacyjna ściśle zależą od istniejącej kultury organizacyjnej i jej efektywności, stąd też można przyjąć, że „znaczeniowa czasoprzestrzeń społeczna” [3] determinowana przez odpowiedzialność, komunikację i współdziałanie stanowić może o skuteczności czy efektywności systemów zarządzania jakością, o ile określone zostaną jej uwarunkowania i ograniczenia.

2. Związki koncepcji ładu korporacyjnego z zarządzaniem jakością

W teorii zarządzania nowa koncepcja władania przedsiębiorstwem korporacyjnym ma odniesienie w praktyce zarządzania do nadzoru korporacyjnego w zarządzaniu spółką. Nadzór korporacyjny jako termin został wprowadzony do ekonomii

przez A. Smitha i pierwotnie dotyczył konsekwencji wynikających z rozdzielenia własności i kontroli w ówczesnych korporacjach. Obecnie w ekonomii pojęcie to zostało ponownie poddane rozważaniom teoretycznym i empirycznym wielu autorów [7]. Pomijając analizę terminologiczną, można powiedzieć, że nadzór korporacyjny związany jest z pojęciami:

- odpowiedzialności – sposobu, w jaki menedżerowie odpowiadają przed akcjonariuszami oraz zapewniają spółce strukturę służącą osiągnięciu celu;
- komunikacji – sposobu, w jaki spółka informuje o sobie otoczenie, pozyskuje informacje;
- relacji (lub powiązań) zróżnicowanych pod względem warunków ekonomicznych oraz narodowych tradycji pomiędzy właścicielami a menedżerami korporacji.

Na marginesie rozważań można dodać, że praktyka ładu korporacyjnego ma za zadanie chronić wszystkich akcjonariuszy przed nieuprawnionym wykorzystywaniem ich kapitału przez zarządzających spółką. Uzasadnieniem stosowania tych praktyk może być fakt, że zasady ładu korporacyjnego stanowią istotne kryterium oceny spółki, które może wpłynąć na jej wycenę lub zaważyć na wielkości zaangażowanego w spółce kapitału przez potencjalnego inwestora. W związku z tym przedsiębiorstwa dostosowują swoje działania albo bezpośrednio do charakterystyk rynków, które obsługują, albo próbują osiągnąć swoje cele poprzez budowanie hierarchii, która ma je obronić przed niepewnością w funkcjonowaniu rynku oraz oddziaływaniem otoczenia wewnętrznego na przedsiębiorstwo. Zapewnienie przetrwania i skuteczności działania w okresie nieciągłości, chaosu i nasilonej konkurencji powoduje konieczność reorientacji działania zarządczego zarówno w sferze ekonomii, finansów, jak i zarządzania przedsiębiorstwem.

Zmiany w podejściu do jakości (funkcjonalna, systemowa, procesowa) są rezultatem oddziaływania czynników endogenicznych będących konsekwencjami ogólnych reform prawa (dyrektywy Unii Europejskiej) oraz potrzeb scalenia rozproszonych regulacji w innych obszarach (systemy i podejścia do zarządzania). Zmiany te zachodzą głównie pod wpływem konieczności dostosowania praktyki działania do wymogów rynku globalnego i związanych z nim wzorców. Należy przyjąć, że zarządzanie jakością obejmuje swoim zakresem wszystkich interesariuszy, przez co jest przydatną koncepcją do umacniania odpowiedzialności, komunikacji, relacji przedsiębiorstwa. Pozwala również na badanie związków pomiędzy stosowanym systemem zarządzania a osiąganymi przez przedsiębiorstwo wynikami.

Jakkolwiek zasobowa koncepcja w zarządzaniu odnosząca się do poszukiwania i wykorzystania strategicznych zasobów w celu utrzymania przewagi konkurencyjnej wykorzystuje podejście procesowe do zwiększania wartości przewagi, to za podstawę rozważań o podejściu procesowym w przedsiębior-

stwie można uznać łańcuch tworzenia wartości¹. Według M. Portera poszczególne działania w przedsiębiorstwie są ze sobą ściśle powiązane, dlatego też tworzona w łańcuchu wartość nie zależy tylko od jakości pracy wykonywanej w poszczególnych ogniwach łańcucha. Zależy również od dopasowania poszczególnych ogniw oraz jakości powiązań między nimi. Uzasadniają to następujące przesłanki:

- wartość produktów (produkt w ujęciu marketingowym) tworzona jest we wszystkich procesach mających miejsce w przedsiębiorstwie;
- procesy mają niejednakowy wpływ na tworzenie wartości;
- istnieją procesy tworzące bezpośrednio wartość oraz procesy wspomagające jej tworzenie,
- występują określone zależności pomiędzy procesami (zależności procesowe).

Sięgając do definicyjnego ujmowania pojęcia procesu, należy zwrócić uwagę na fakt, że na ogół określany jest on w sensie dynamicznym jako zbiór działań (ciąg zdarzeń) uporządkowanych w czasie i przestrzeni (następstwo zdarzeń) z określonymi zasileniami i wynikami. Natomiast wśród funkcji procesu wymieniane są: analityczna (czynniki, porównania, ocena), diagnostyczna (możliwość określania stanu), zarządcza (podstawa podejmowania decyzji), finansowo-marketingowa (tworzenie wartości).

Podejście procesowe odnosi się zatem do obiektu, jakim jest organizacja, w której wszystkie procesy występujące w organizacji, na każdym szczeblu jej zarządzania, w odniesieniu do wszystkich funkcji zarządzania, są ze sobą powiązane w specyficzny dla danej organizacji sposób. Można przyjąć, że stać się to może jednym z elementów tworzenia przez przedsiębiorstwo przewagi konkurencyjnej na rynku. Wynika to z faktu, że umiejętne tworzenie oraz wykorzystywanie korzyści w wewnętrznym łańcuchu wartości pozwoli na akumulację zarówno materialnych, jak i niematerialnych efektów wynikających z tego tytułu. Ekwiwalentność wartości tworzonej w łańcuchu wydaje się uzależniona od siły oddziaływania poszczególnych jego elementów. Przykład stanowi chociażby wartość tworzona w sferze badań i rozwoju produktu, która wykorzystywana jest przez sferę obsługi klienta w większym stopniu niż w sferze produkcji. Natomiast zarządzanie relacjami z klientem, traktowane niejednokrotnie w praktyce jako dźwignia ekonomiczna łańcucha, ma większą siłę oddziaływania na sferę produkcji niż planowania. Można zatem stwierdzić, że procesowe podejście w zarządzaniu jakością stwarza sytuację, w której wzrastają wymagania wobec sprawowania kontroli zarządczej zorientowanej na tworzenie wartości. Finansowe ujęcie zasobów w procesie zarządzania pozwala zaś ocenić wykorzystanie zaangażowanej struktury kapitału, będącej w dyspozycji wszystkich interesariuszy.

¹ Określany również jako system działań.

3. Zarys wpływu podejścia procesowego na wartość

Odniesienie prezentowanych rozważań do zarządzania przedsiębiorstwem jako systemem oznacza konieczność stworzenia strategii tworzących wartość w systemie i dla systemu. Wymaga to m.in. zaangażowania wszystkich aktywów, co według teorii M. Portera uzależnione jest od zdolności organizacji określanych jako umiejętności wykorzystywania pojawiających się okazji rynkowych. Zdolności te określają zasoby oraz umiejętności kierownictwa w zakresie ich integrowania. Najbardziej wartościowe są te zdolności, które umożliwiają firmie uzyskanie przewagi różnicującej, czyli – innymi słowy – kluczowe kompetencje. W związku z tym można przyjąć, że wiedza o wewnętrznych zdolnościach przedsiębiorstwa oraz tworzenie procesów ciągłego ich doskonalenia waży na efektywności potencjału przedsiębiorstwa dla tworzenia wartości. Narzędziem skutecznego podnoszenia wartości zdolności firmy w celu tworzenia przewagi konkurencyjnej jest łańcuch wartości, przy czym przedsiębiorstwo traktowane jest jako konglomerat strategicznych czynności [6]:

- podstawowych – logistyka przyjęć, działalność operacyjna, logistyka wysyłki, marketing i sprzedaż, obsługa posprzedażowa;
- wsparcia – pozyskiwanie klientów, postęp technologiczny, zarządzanie zasobami ludzkimi, infrastruktura przedsiębiorstwa.

Wymienione czynności są związane z tworzeniem wartości, z tym że czynności wsparcia przyczyniają się do utrzymania zdolności do prowadzenia przez przedsiębiorstwo działalności podstawowej. Zadaniem zarządu jest poprawianie łańcucha wartości poprzez ograniczanie kosztów lub usprawnianie czynności. Integrowanie czynności w procesy, skutkujące powstawaniem dodatkowej wartości dla klientów, jest warunkiem generowania wartości dla udziałowców, stąd też szczególne znaczenie mają trzy kluczowe procesy:

- innowacyjne – analizowanie potencjalnych okazji, weryfikacja możliwości działania, opracowywanie, testowanie nowych idei, rozwiązań;
- operacyjne – skuteczne procedury w zakresie osiągania efektywności, kosztów projektowania wyrobów (usług), przygotowania produkcji, produkcji, dystrybucji;
- pozyskiwania i utrzymywania klientów – badania, komunikacja, obsługa.

Konkurencyjność łańcucha wartości przedsiębiorstwa zależy zatem od efektywności sieci wewnętrznych i zewnętrznych oraz relacji między nimi, stąd też można stwierdzić, że tworzenie wartości ma postać zintegrowaną. Istotną rolę odgrywają procesy, które integrują, pozyskują lub uwalniają zasoby przedsiębiorstwa ze względu chociażby na warunek zachowania elastyczności działania. Ponadto stosowane procedury mogą przyczyniać się do takiej konfiguracji zasobów, by zwiększać korzyści materialne i niematerialne łańcucha wartości przedsiębiorstwa (lub je ograniczać). Zarządzanie wartością składać się więc może w sensie proceduralnym z:

kreowania wartości – tworzenie, ocena, wybór strategii działania kreujących wartość;

organizacji, alokacji i wykorzystania struktury zasobów w celu tworzenia wartości;

- oceny wyników z uwzględnieniem kryterium przyrostu parametru wartości;
- wprowadzania zmian do systemów organizacyjnych wspomagających ciągłość tworzenia (lub wzbogacania struktury) wartości.

Zapewnianie równowagi organizacyjnej w kontekście podejścia procesowego odbywać się może poprzez następujące instrumenty zarządzania: strategię organizacji, strukturę organizacyjną, kulturę organizacji oraz procedury operacyjne. Przedstawiona teza wydaje się być potwierdzona w kontekście syntetycznego ujęcia równowagi organizacji, o ile można przyjąć, że wskazuje ona na konieczność istnienia równowagi cząstkowej pomiędzy:

- otoczeniem zewnętrznym (ogólnym i celowym) a podsystemem technicznym organizacji, które zapewnić mogą związki strategii i struktury organizacyjnej;
- otoczeniem zewnętrznym (ogólnym i celowym) a podsystemem społecznym, które zapewnić mogą połączenie strategii i kultury organizacji;
- otoczeniem wewnętrznym a podsystemem techniczno-technologicznym organizacji, które zapewnić mogą związki procedur organizacyjnych w strukturze organizacyjnej;
- otoczeniem wewnętrznym a podsystemem społecznym organizacji, które zapewnić mogą związki między procedurami organizacyjnymi a kulturą organizacyjną.

Na tle przedstawionych rozważań można stwierdzić, że zarówno budowanie, jak i realizacja strategii jakości wiąże się z koniecznością znalezienia kompromisu pomiędzy dwoma jakże różnymi stanami: stałością a zmiennością w działaniu przedsiębiorstwa. Z jednej strony bowiem strategia jakości (rozumiana jako koncepcja działań, które zmierzają do osiągnięcia celów) stanowi wytyczne dla działalności operacyjnej przedsiębiorstwa, z drugiej strony zaś wyrażać powinna elastyczność firmy w stosunku do potrzeb i oczekiwań wszystkich zainteresowanych stron. Zasadniczym problemem w zarządzaniu jakością staje się więc konieczność efektywnego skorelowania wymagań stawianych przedsiębiorstwu przez interesariuszy z możliwymi do zastosowania wariantami działania przedsiębiorstwa w obszarze jakości.

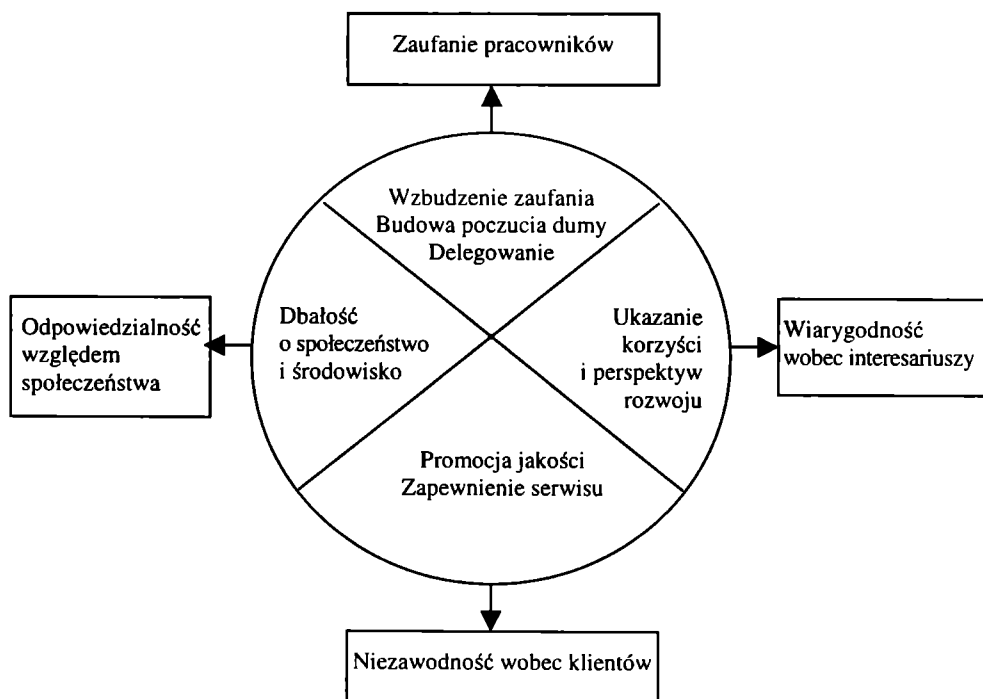
Generalnie rzecz ujmując, wszelka nadmierna lub zbędna formalizacja systemów (lub podsystemów) przedsiębiorstwa prowadzi do sytuacji, w której możliwość identyfikacji sygnałów otoczenia oraz czas i rodzaj reakcji są znacznie opóźnione w stosunku do dynamicznie zachodzących zmian rynkowych, co powoduje wystąpienie luki zróżnicowania wartości pomiędzy rynkiem a przedsiębiorstwem. Jak wykazują R. Foster i S. Kaplan w pracy [3], to zamknięcie kulturowe stanowić powinno punkt odniesienia w rozważaniach dotyczących ograniczeń sprawnego funkcjonowania przedsiębiorstwa na rynku. Przyjmuje się bowiem założenie, że

kultura organizacyjna jest współczesnym mechanizmem regulacji i kontroli pozwalającym na wzrost efektywności funkcjonowania przedsiębiorstwa.

4. Związki kultury organizacyjnej z zarządzaniem jakością

Pojęcie kultury organizacyjnej, aczkolwiek trudne do jednoznacznego zdefiniowania, poddawane jest analizie i rozważaniom w pracach wielu autorów. Ogólnie rzecz ujmując, można powiedzieć, że kultura narodowa jest jednym z uwarunkowań specyfiki organizacji, w tym kultury organizacyjnej jako zmiennej niezależnej, bowiem kultura jest „wnoszona” do organizacji. Inny pogląd rozpatruje kulturę organizacyjną jako zmienną zależną, a więc taką, którą można zarządzać. Ponadto analiza literatury przedmiotu wskazuje również na istnienie skrajnych podejść do roli kultury organizacyjnej w zarządzaniu przedsiębiorstwem. Teoria konwergencji, odnosząca się do zjawisk ujednolicania się świata oraz istnienia luki industrializacji, dowodzi, że normy i wartości wyrażane lub odzwierciedlane w działaniach globalnych podmiotów rynku są siłą kształtującą kulturę organizacyjną przedsiębiorstw lokalnych. Natomiast teoria dywergencji ujmuje kulturę organizacyjną jako model niezależny, niepodlegający ocenom, porównaniom czy hierarchizacji. Przyjęta perspektywa instytucjonalna wskazuje, że funkcjonowanie, a więc i efektywność przedsiębiorstwa, uzależniona jest od historycznie ukształtowanej logiki działania przedsiębiorstwa na rynku charakterystycznej dla danego otoczenia organizacyjnego. Rynek i innowacje technologiczne są zasadniczą siłą kształtującą kulturę organizacyjną przedsiębiorstwa. Pomijając analizę przedstawionych poglądów, można stwierdzić, że kultura organizacyjna jest utrwalonym (w sensie procesu) sposobem działania wspieranym przez tzw. sieć kulturową (system komunikacji pozwalający na utrzymywanie stałego kontaktu pomiędzy kierownikami organizacji i pracownikami). Obecnie przyjmuje się, że kultura organizacyjna to zespół podstawowych założeń, odkrywany i rozwijany przez członków organizacji (przekazywany nowym uczestnikom organizacji), który uczy radzenia sobie z problemami zewnętrznej adaptacji i wewnętrznej integracji przedsiębiorstwa. Wyróżnia się w związku z tym trzy poziomy kultury organizacyjnej: artefakty (widoczne przejawy kultury – językowe, behawioralne, fizyczne), normy i wartości (deklarowane i faktycznie przestrzegane), które zdaniem W.C. Fredericka [5] cechuje zmienność w czasie oraz podstawowe założenia kulturowe (nieuświadomione, odnoszące się do natury człowieka, relacji międzyludzkich, natury otoczenia, relacji organizacji z otoczeniem). Przyjmuje się więc, że postawy, zachowania, aspiracje członków organizacji są wypadkową zbioru jej cech kulturowych. Jednocześnie warunkują one skalę i zakres uczestnictwa jednostek w organizacji. Na kulturę organizacyjną składa się wspólnota myślenia, zachowań i symboli [10]. Jeśli tak, to kultura organizacyjna przyczynia się do zapewnienia i przywrócenia równowagi organizacyjnej lub jest mechanizmem temu służącym, dlatego można mówić o konstruktywnym wpływie kultury organizacyjnej na organizację i jej procesy do-

stosowawcze. Ponadto można przypuszczać, że kultura organizacyjna umożliwia pracownikom działanie zgodne z szeroko pojętymi interesami przedsiębiorstwa, bez konieczności ścisłej kontroli czy nadzoru. Zatem dbałość o utrzymanie norm i wartości kultury organizacji powoduje zwrócenie uwagi na jej implikację w postaci reputacji, odniesioną do wszystkich wymiarów audytorium przedsiębiorstwa (rys. 1).



Rys. 1. Perspektywy audytorium przedsiębiorstwa

Źródło: [2].

Zachowanie i utrzymanie równowagi cząstkowej w sferach oddziałujących na reputację wymaga całościowego i systemowego podejścia do elementów, zjawisk i procesów ją kształtujących. Można zatem powiedzieć o konieczności myślenia o kulturze organizacyjnej w ujęciu strategicznym, bowiem, jak wykazują doświadczenia praktyczne, związki między kulturą a strategią wymuszone są najczęściej przez rozwój technologii i globalizację rynków.

Ponadto należy stwierdzić, że kultura organizacyjna jako jeden z elementów kształtuje unikatowość przedsiębiorstwa (przewagę konkurencyjną) na rynku jest trudną do kopiowania kombinacją, natomiast ta kombinacja komunikuje w sposób czytelny i jasny jedynie do wewnątrz organizacji najważniejsze dla siebie wartości. Skoro kultura jest przewagą, to przewaga ma wartość rynkową. Jeśli kultura jest

zasobem, to ma wartość rynkową. Stanowi to o związku logicznym omawianych pojęć oraz uzasadnia powody, dla których rozwój i wzbogacanie o pożądane elementy strukturalne kultury organizacyjnej może przyczyniać się do wzrostu wartości. Dyskusja na temat kultur pro- i antyefektywnościowych osadzona jest na gruncie rynkowego wymiaru kultury organizacyjnej, stąd też uzasadniony jest pogląd, że kulturę powinno cechować: ryzyko, kwestionowanie rzeczy oczywistych, otwartość, poszukiwanie, bowiem stanowi ona element rozwoju organizacji.

W odniesieniu do wymiaru wewnętrznego organizacji kultura może stanowić element koordynacji działań wzmacniany przez przywództwo oraz strukturę, co do których istotne jest podkreślenie, że wymagania elastyczności działania i szybkości reakcji na potrzeby rynku wymuszają orientację krótkoterminową w kontekście zarządzania, co osłabia skuteczne przywództwo zorientowane na działania długoterminowe zgodne z wymaganiami akcjonariuszy. Jeśli przy tym uwzględni się tendencję do tworzenia sieciowych struktur organizacyjnych, to uwidaczniają się trudności efektywnego wzmacniania kultury organizacyjnej przez parametr przywództwa, który w kontekście struktury organizacyjnej odnosi się do jej poszczególnych elementów, wymaga więc „sieciowych” liderów, stąd też wynikają związki pomiędzy kulturą organizacyjną osadzoną w kontekście nowoczesnych struktur organizacyjnych a couchingiem i mentoringiem, których kluczowym celem jest pomaganie ludziom i wspieranie ich w indywidualnym uczeniu się po to, by mogli maksymalizować swój potencjał, doskonalić umiejętności, ulepszać działania.

Ponadto warto zauważyć, że w kontekście systemów zarządzania jakością kultura organizacyjna może być w sprzeczności z kulturą grup zawodowych w organizacji. Wielość kodów komunikowania się (inżynierowie, finansiści) powoduje niespójność przekazów, co przy specyfice terminologii jakościowej wywołuje swoisty szum komunikacyjny i opóźnienie procesu socjalizacji wiedzy w organizacji. Lokalni liderzy, grupy pracownicze z utrwalanymi wzorcami kulturowymi nie odnajdują w pojęciu „kultura jakości” związków bezpośrednich, co wpływa na tworzenie barier standaryzacji procesów w perspektywie organizacyjnej, wizja jakości systemowej (strategia jakości, polityka jakości) postrzegana jest bowiem jako narzucona, silnie ograniczająca (lub niszcząca) przede wszystkim dotychczasowe więzi oraz sposoby pełnienia ról w organizacji zarówno z punktu widzenia lidera grupy, jak i jej członków, co ma bez wątpienia wpływ na powstawanie konfliktów.

Dla jakości oznacza to imperatyw tworzenia i utrwalania łańcucha współpracy wewnętrznej przez tzw. agentów zmiany, co wiąże się z uznawanymi obecnie wymiarami budowania zaufania społecznego przedsiębiorstwa, którymi są: prawość (uczciwość, obowiązkowość, prawdomówność), kompetencja (wiedza, kwalifikacje, umiejętności, przekonania), konsekwencja (wiarygodność, przewidywalność, zdrowy rozsądek), lojalność (możliwość polegania na sobie i zespołach ludzkich) oraz otwartość (mówienie prawdy) [9]. Wskazuje to z jednej strony na wyznaczniki sposobów implementacji wartości kultury do wartości przedsiębiorstwa, z drugiej strony zaś na

konieczność weryfikacji wiedzy operacyjnej w zarządzaniu jakością z uwzględnieniem:

- związków pomiędzy procesami systemowymi a ich wynikami w sferze materialnej i niematerialnej działalności wewnętrznej i zewnętrznej przedsiębiorstwa;
- relacji pomiędzy uczestnikami procesów systemowych a wpływem na wielkość i strukturę korzyści organizacyjnych i grupowych;
- wpływu działań przypadkowych lub nieskoordynowanych na wyniki prac zespołów i konsekwencje dla organizacji.

Pozwoli to na interpretację i uogólnienie terminologii komunikacji oraz nadanie kontekstu organizacyjnego zmianom kultury organizacyjnej. Konsekwencją tych działań może być realizacja zasad zarządzania jakością na wszystkich szczeblach organizacyjnego działania, co wzmocni jakość funkcjonalną przedsiębiorstwa określoną przez efektywną realizację procedur systemu zarządzania jakością. Jeśli się przyjmie, że nadrzędną zasadą w systemach zarządzania jakością jest dążenie do doskonałości, to wpisana do kultury organizacyjnej zasada jakości stanowić będzie wartość kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa. Ma to swoje odzwierciedlenie w omawianej koncepcji audytorium przedsiębiorstwa, która wymusza, by działania przedsiębiorstwa były odpowiedzialne w sensie społecznym, budowały zaufanie pracowników i wiarygodność wobec interesariuszy, a także by zapewniały niezawodność w działaniach organizacji na rzecz jej klientów.

Ponadto tworzenie, kojarzenie wiedzy organizacyjnej i wykorzystanie kapitału intelektualnego spowodowane do wypracowanego w strukturze wzorca kulturowego ułatwi proces operacyjnego zarządzania systemem jakości, stanowiąc jednocześnie spoiwo działań systemowych nie tylko w sferze kultury, ale i zaufania społecznego.

Tabela 1. Wymiary zaufania organizacyjnego

Wymiary zaufania	Charakterystyka zaufania
Osobowościowy	bazuje na systemie norm i wartości wyznawanych przez podmioty danej relacji
Kalkulacyjny	kształtuje się na fundamencie porównywania przewidywanych kosztów i korzyści z nawiązania danej relacji
Instytucjonalny	bazuje na przejrzystości i stabilności otoczenia, w którym zachodzi relacja
Percepcyjny	bazuje na wzajemnym postrzeganiu się przez partnerów relacyjnych
Kumulacyjny	opiera się na wzajemnej wiedzy posiadanej przez partnerów relacyjnych

Źródło: [3].

Jak wynika z tab. 1, wszystkie wymiary zaufania organizacyjnego odniesione mogą być zarówno do wewnątrz, jak i na zewnątrz organizacji. Wymiar wewnętrzny zaufania wskazuje na konieczność podjęcia rozważań o kapitale społecznym organizacji, w odniesieniu do którego wymagana jest lojalność, zaangażowanie, współpraca, dążenie do osiągania celów przedsiębiorstwa. Spełnienie warunku

zachowania stabilności zatrudnienia wydaje się zabiegiem koniecznym do utrwalania wzorców kulturowych. Ponadto realizacja jakościowej zasady zaangażowania pracowników napotyka zasadnicze ograniczenia w postaci niespójności środowiska organizacyjnego wyrażającej się w rozbieżnościach pomiędzy polityką jakości, strategią i kulturą organizacyjną (brak równowagi częściowej). Ma to swoje odzwierciedlenie w następujących dylematach: deklaratywność czy doskonalenie działań; aktywność czy bierność; informacja czy dezinformacja. Istnienie takiego stanu rzeczy wskazuje na znaczenie oraz wpływ kultury organizacyjnej na zarządzanie jakością.

Na podstawie przedstawionych rozważań można stwierdzić, że do podstawowych uwarunkowań kultury organizacyjnej w zarządzaniu jakością zaliczyć można:

- rozwój posiadanego kapitału intelektualnego;
- otwarcie sieci kulturowych;
- budowanie zaufania organizacyjnego;
- powielanie w strukturze wzorców przywództwa.

Słuszny wydaje się zatem pogląd, że osiągnięcie równowagi pomiędzy czynnikami materialnymi i niematerialnymi w kształtowaniu kultury organizacji uzależnione jest nie tylko od oddziaływania lokalnych i globalnych sił ekonomicznych otoczenia, lecz również od systemów zarządzania przedsiębiorstwem zorientowanych na kreację wartości.

5. Podsumowanie

Bez wątpienia kultura organizacyjna wpływa na procesy organizacyjne, w tym na podejmowanie decyzji, komunikowanie się wewnątrz przedsiębiorstwa, motywowanie pracowników. W zależności od roli władzy i statusu pracownicy mogą być zachęcani lub zniechęcani do uczestnictwa w procesie podejmowania decyzji, a charakter stosunków międzyludzkich będzie decydował o postawach pracowników w tym procesie i wpływał na jego wynik. Orientacja kulturowa zaś wyznaczy granice i kształt systemu komunikowania się w przedsiębiorstwie. Natomiast motywowanie zespołów lub pracowników istotnie wpłynie na proces socjalizacji wiedzy oraz uwarunkuje przyszłe zachowania i postawy pracowników.

Kultura organizacyjna jako system akceptowanych znaczeń zrozumiałych dla pracowników, a zarazem specyficzny kod danej społeczności powoduje powtarzalność indywidualnych i grupowych zachowań, postaw, emocji, zatem staje się instrumentem wyboru narzędzi zarządzania. Z jednej strony można zwiększać stopień formalizacji w przedsiębiorstwie, mnożyć procedury, by zmniejszać ryzyko występowania postaw, działań niepożądanych i zwiększać mechaniczność działań, lecz na ogół powoduje to myślenie i działanie ludzi w kategoriach doraźnych zysków. Z drugiej strony pracownicy zorientowani na normy i wartości kulturowe zapewniać mogą koordynację działań popartą efektywnością kształtowaną przez

czynniki oddziałujące na kulturę organizacyjną, zatem wzmacnianie kultury organizacyjnej wydaje się kluczowym czynnikiem efektywności zarządzania jakością w przedsiębiorstwie. Ponadto wpływ kultury organizacyjnej na procesy powoduje w konsekwencji odniesienie zasad jakości do organizacji rozumianej jako system procesów.

Konkludując, można stwierdzić, że kultura organizacyjna jako pochodna rynku beneficjentów przedsiębiorstwa wpływa na efektywność zarządzania przedsiębiorstwem. Wpływ zarządzania jakością na elementy strukturalne kultury przedsiębiorstwa, w ujęciu teoretycznym, ma charakter sprzężenia zwrotnego. Z jednej strony kulturowe ramy organizacyjnego działania mogą sprzyjać efektywności systemu zarządzania jakością lub ją ograniczać. Z drugiej strony zaś zasady systemu zarządzania jakością i wynikające z nich wartości mogą w długiej perspektywie wzbogacać charakterystyki kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa. Wąski kontekst zarządzania (wewnętrzny i zewnętrzny) w organizacji powodować może to, że zasadniczym ograniczeniem kultury w kontekście jakości stanie się brak związków pomiędzy przyjętymi normami i wartościami a zasadami jakości zawartymi w rozwiązaniach koncepcyjnych (TQM) i normatywnych (ISO 9000).

Literatura

- [1] Carlsson R.H., *Ownership and Value Creation*, John Wiley&Sons, Chichester 2001.
- [2] Davies G., *Corporate Reputation and Competiveness*, Routledge 2003.
- [3] *Ewolucja zarządzania organizacjami na przełomie wieków*, red. H. Król, Vizja Press&IT, Warszawa 2006.
- [4] Foster R., Kaplan S., *Creative Destruction*, Prentice Hall, London 2001.
- [5] Frederick W.C., *Business and Society. Corporate Strategy, Public Policy, Ethics*, McGraw-Hill, New York 1988.
- [6] Gieraszevska G., Romanowska M., *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 1998.
- [7] Jarzemska M., *Nadzór korporacyjny*, PWE, Warszawa 2002.
- [8] Kostera M., *Postmodernizm w zarządzaniu*, PWE, Warszawa 1996.
- [9] Robbins S.P., De Cenza D.A., *Podstawy zarządzania strategicznego organizacjami*, PWE, Warszawa 2002.
- [10] Sikorski C., *Kultura organizacyjna*, C.H. Beck, Warszawa 2002.

THE IMPORTANCE OF ORGANIZATION CULTURE IN QUALITY MANAGEMENT

Summary

The article present chosen aspects and relations between systems and a process oriented organisation with culture as one of management determinants. The main factors that create balanced organisational systems should also consider the culture aspects of creation value perspective in quality management system. Modern quality theory and practice are connected with Corporate Governance concept as well as with new challenge for managing development and organisation growth.