

Marian Gołębiowski¹
Uniwersytet Szczeciński

ELEMENTY KULTURY JAKOŚCI W ORGANIZACJI

Streszczenie

Celem artykułu jest przedstawienie zasadniczych elementów kultury jakości w organizacji. Podjęto próbę określenia najważniejszych cech, funkcji i wyznaczników kultury jakości. Tłem rozważań są podstawowe elementy kultury organizacyjnej i jej funkcje, a także rola kultury organizacyjnej w systemie zarządzania jakością w organizacji.

Słowa kluczowe: kultura organizacyjna, kultura jakości, zarządzanie jakością.

Wprowadzenie

Kultura organizacyjna ma współcześnie znaczący wpływ na funkcjonowanie organizacji, a więc jakość wytwarzanych przez nią produktów, a także kontakty z otoczeniem. Jest szczególnie zasobem strategicznym umożliwiającym organizacji budowanie i utrzymywanie długotrwałej przewagi konkurencyjnej. Wynika to z właściwego intencjonalnego kształtowania kultury organizacyjnej, a tym samym korzystania z unikalnych cech i swoistej logiki zbiorowych działań organizacji, tj. tożsamości organizacji odróżniającej ją od innych organizacji².

¹ Adres e-mail: gomar@wneiz.pl.

² Por. Strategor, *Zarządzanie firmą. Strategie, struktury, decyzje, tożsamość: Tożsamość*, PWE, Warszawa 1995, s. 503.

Sprawne i skuteczne zarządzanie jakością w organizacji powinno być ukierunkowane na kreowanie pewnego typu kultury organizacyjnej, która określana jest w literaturze mianem kultury jakości³.

1. Podstawowe elementy i funkcje kultury organizacyjnej

Podjęcie rozważań na temat kultury jakości wymaga na wstępie przybliżenia pojmowania kultury, a zwłaszcza kultury organizacyjnej. „W znaczeniu najszerszym **kultura** obejmuje to wszystko, co w zachowaniu się wyposażeniu członków społeczeństw ludzkich stanowi rezultat zbiorowej działalności. [...] co w zachowaniu się ludzkim jest wyuczone – w odróżnieniu od tego, co biologicznie odziedziczone”⁴. Zgodnie z upowszechnioną w XX w. tendencją „do ujmowania kultury przede wszystkim jako zespołu wzorów rozwiązywania problemów charakterystycznego dla danego społeczeństwa, wzorów postępowania itp.” dla niektórych badaczy „najważniejsze jest uwydatnienie różnic między społeczeństwami ludzkimi, z których każde wytwarza właściwe sobie wierzenia, wzory postępowania, praktyki, instytucje itd.”⁵.

Pojęcie kultury jest także przedmiotem znacznego zainteresowania literatury traktującej o teorii organizacji i zarządzania (w minionym stuleciu w rozwoju tej teorii następowało stopniowe przechodzenie od wąskich, racjonalistycznych koncepcji do szerszego, bardziej psychologicznego i socjologicznego punktu widzenia, którego centralnym nurtem jest kultura rozumiana jako narzędzie kontroli i zmian)⁶.

Jak piszą Andrzej Krzysztof Koźmiński i Dariusz Jemielniak, **kultura organizacyjna** jest pojęciem wieloaspektowym obejmującym kilka kategorii zjawisk⁷:

1. „Po pierwsze, kultura obejmuje **wartości** cenione w organizacji, czyli takie rzeczy lub stany rzeczy, do których jej członkowi i pracownicy dążą indywidualnie i zbiorowo. [...] Wartości dotyczą nie tylko efektów działania organizacji (widocznych w relacjach z otoczeniem), ale także sposobu funkcjonowania, klimatu stosunków międzyludzkich, przestrzegania formalnych procedur itp. [...]

³ Por. M. Molenda, *Znaczenie wartości organizacyjnych w rozwoju kultury jakości*, <http://www.woiz.polsl.pl/znwoiz/z63a/ARTYKUŁ2014.pdf>, s. 212 (20.02.2014).

⁴ *Nowa encyklopedia powszechna PWN*, t. IV, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004, s. 716.

⁵ Ibidem.

⁶ J.J. Dahlgaard, K. Kristensen, G.K. Kanji, *Podstawy zarządzania jakością*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004, s. 251.

⁷ A.K. Koźmiński, D. Jemielniak, *Zarządzanie od podstaw*, Wolters Kluwer Business, Warszawa 2011, s. 264–265.

2. Po drugie, ważnym elementem kultury są **normy i wzorce**. Są to gotowe schematy zachowania, które członkowie (pracownicy) organizacji stosują w określonych sytuacjach. [...]
3. Po trzecie, kultura wyraża się w **symbolach**, które podkreślają poczucie wspólnoty oraz stanowią zrozumiałą dla wszystkich reprezentację zarówno wartości, jak również norm i wzorców. Symbole są najczęściej celowo tworzone, z myślą o budowaniu wspólnoty. Symbole mogą być materialne, jak i niematerialne. [...] Materialne symbole to np. logo firmy, barwy firmowe, wzornictwo i liternictwo stosowane w ogłoszeniach i dokumentach, wystrój wnętrz, stroje organizacyjne itd. Symbole niematerialne to «**folklor organizacyjny**»: legendy, mity, pamięć ważnych wydarzeń (w przekazie ustnym lub niekiedy bardziej formalnym), hymny, pieśni, doroczne rytuały, jak np. uroczysta inauguracja roku akademickiego na uczelniach, symboliczne postaci „ojców założycieli” itp., itd.”.

Kultura organizacyjna umożliwia ograniczenie wewnętrznej niepewności – „zapewniając integrację wewnętrzną, współpracę i współdziałanie wszystkich uczestników, powoduje, że przyjmowane są takie, a nie inne rozwiązania organizacyjne, umożliwia realizację strategii w organizacji. Przestrzegane w przedsiębiorstwie normy zachowań są bowiem istotnym czynnikiem kształtującym zachowania strategiczne oraz tym czynnikiem, który warunkuje skuteczność implementacji programu strategicznego”⁸.

Kultura organizacyjna spełnia następujące podstawowe funkcje⁹:

1. „Umożliwia szybką, sprawną i jednoznaczną **komunikację** między uczestnikami organizacji; sprawia, że «dobrze się rozumieją» między sobą. Kultura zawiera bowiem swoisty kod językowy, czyli uwarunkowane sytuacyjnie skróty, metafory, symbole, hasła itp. Widać to w zespołach działających pod presją, takich jak ratownicy górniczy, chirurdzy czy załogi samolotów.
2. [...] **Standaryzuje zachowania** ludzkie, zwiększając przewidywalność i zastępując doraźną kontrolę. Wiadomo np., jak zachowa się w konkretnej sytuacji kelner w restauracji o określonej kategorii, jak pielęgniarka lub lekarz dyżurny w szpitalu czy profesor wyższej uczelni. Takie ramy kulturowe pozwalają, do pewnego stopnia, zrezygnować z formalizacji. [...]
3. Pozwala **uczestnikom** organizacji **podobnie interpretować** i oceniać [...] otaczającą ich rzeczywistość i zachodzące w niej zmiany. [...] W firmach, w któ-

⁸ Szerzej na ten temat: A. Stańda, *Kultura organizacyjna w perspektywie strategicznej*, Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Poznaniu nr 33, *Współczesne tendencje w zarządzaniu*, red. K. Zimniewicz, Poznań 2003, s. 89–99.

⁹ A.K. Koźmiński, D. Jemielniak, *Zarządzanie od podstaw...*, s. 267–268.

rych wartością jest wysoka ocena jakości ich produktu przez użytkownika, reklamacja zgłoszona przez klienta inicjuje możliwie jak najszybsze i najbardziej skuteczne działania naprawcze oraz poszukiwanie przyczyny problemu. Taka sama reklamacja w organizacji nastawionej na krótkoterminową minimalizację kosztów inicjuje poszukiwanie sposobów uniknięcia odpowiedzialności za problem i konieczności ponoszenia jakichkolwiek kosztów.

4. Powoduje, że aspiracje, cele, dążenia, nadzieje i lęki uczestników organizacji stają się wspólne. Na przykład w organizacjach, w których poniża się godność szeregowych pracowników («Inni czekają za bramą na twoje miejsce»), dominuje lęk przed «podpadnięciem» i utratą pracy oraz dążenie do «utrzymania się» za wszelką cenę. Z kolei tam, gdzie podejście do pracownika jest zindywidualizowane i opiera się na założeniu, że kapitał ludzki i intelektualny jest cennym zasobem, uczestnicy dążą do podnoszenia kwalifikacji i «wykazywania się» osiągnięciami⁷.

Kultura organizacyjna charakteryzuje się wysokim poziomem inercji (zmienia się wolno i bardzo trudno dostosowuje się do zmieniającej się sytuacji oraz nowych zamierzeń kierownictwa), może zatem sprzyjać wprowadzaniu zmian i osiągnięciu sukcesu, może także zmiany opóźniać¹⁰.

Należy mieć świadomość, że budowanie potencjału kulturowego organizacji może stanowić jeden z ważniejszych warunków osiągnięcia przez nią przewagi konkurencyjnej¹¹.

2. Kultura organizacyjna a zarządzanie jakością

Osiągnięcie projakościowych celów organizacji urzeczywistnia się w systemie zarządzania jakością. Projektując ten system, należy uwzględnić kulturę organizacyjną jako jeden z istotnych czynników wpływających na skuteczność wdrożenia i funkcjonowania tego systemu. Nieuwzględnienie kultury organizacyjnej może uniemożliwić jego implementację w niektórych organizacjach lub sprawić, że nie będzie on działał prawidłowo¹².

Funkcje kultury organizacyjnej są również realizowane w **systemie zarządzania jakością** m.in. poprzez komunikowanie polityki i celów jakościowych, zasady tworzenia zespołów roboczych, przyjęte metody motywowania i oceny

¹⁰ Por. ibidem, s. 268.

¹¹ *Klimat organizacyjny i jego konsekwencje dla funkcjonowania pracowników*, red. A. Lipińska-Grobelny, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2007, s. 31.

¹² Por. S. Wawak, *Kultura organizacyjna a wdrażanie SZJ*, http://mfiles.pl/pl/index.php/Kultura_organizacyjna_w_kontekście_zarządzania_jakością (24.02.2014).

pracowników, kryteria pomiaru procesów, sposoby postulowania zmian w politykach i procedurach, stosowanie słownictwa z zakresu systemu zarządzania jakością, sposób i głębokość określania wymagań kwalifikacyjnych dla pracowników i kandydatów, określanie metod zgłaszania niezgodności¹³.

Kultura organizacyjna może wpływać na system zarządzania jakością w następujących obszarach: orientacji na klienta, przywództwa, zaangażowania pracowników, pracy grupowej i koordynacji, odpowiedzialności za jakość, benchmarkingu oraz ciągłego doskonalenia (ich kolejność nawiązuje tu do sekwencji funkcji zarządzania jakością według ISO)¹⁴. Przykładowy zakres wpływu kultury organizacyjnej na funkcjonujący w danym podmiocie gospodarczym system zarządzania jakością przedstawiono w tabeli 1.

Tabela 1. Obszary wpływu kultury organizacyjnej na system zarządzania jakością w organizacji

Obszar wpływu	Zakres wpływu
Orientacja na klienta:	– zakres badań informacji zwrotnych od klienta, – szybkość reakcji na zmiany wymagań klienta, – poziom zadowolenia klienta z produktu i obsługi.
Przywództwo:	– sposób kreowania wizji organizacji, – zakres uprawnomocnienia pracowników, – stosowanie partnerstwa i delegowania uprawnień, – struktura organizacyjna.
Zaangażowanie pracowników:	– poziom wykorzystania uprawnień przez pracowników, – zainteresowanie pracą grupową.
Praca grupowa i koordynacja:	– zakres pracy grupowej, – poziom efektywności zespołów, – metody koordynacji pracy zespołów, – współpraca pomiędzy zespołami.
Odpowiedzialność za jakość:	– sposób i czas reakcji na niezgodności, – poziom decydowania o postępowaniu z niezgodnościami.
Benchmarking:	– metody i zakres stosowania benchmarkingu, – poziom gotowości do wprowadzania zmian, – sposób podejmowania decyzji o zmianach, – czas i sposób wdrażania zmian.
Ciągłe doskonalenie:	– postrzeganie potrzeby drobnych udoskonaleń przez pracowników i kierownictwo, – występowanie dążenia do stabilności i przewidywalności, – zainteresowanie pracowników doskonaleniem organizacji, – zdolność do szybkiej adaptacji do zmian.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: S. Wawak, *Kultura organizacyjna a wdrażanie SZJ*, http://mfiles.pl/pl/index.php/Kultura_organizacyjna_w_kontekście_zarządzania_jakością (24.02.2014).

¹³ Ibidem.

¹⁴ Por. J. Tata, S. Prasad, *Cultural and Structural Constraints on Total Quality Management Implementations*, „Total Quality Management” 1998, no. 9; Carfax Publishing Company, Londyn 1998, s. 705, cyt. za: S. Wawak, *Kultura organizacyjna a wdrażanie SZJ*...

3. Kultura jakości – istota, cechy, funkcje i wyznaczniki w organizacji

Efektywne i skuteczne zarządzanie jakością, determinujące wysoki poziom jakości produktów w organizacji, wymaga ukształtowania pewnego typu specyficznej **kultury organizacyjnej o pro jakościowym charakterze** określanej w literaturze mianem **kultury jakości**.

Pojęcie kultury jakości jest stosunkowo nowym pojęciem w teorii zarządzania¹⁵. Kultura jakości jest zbiorem wartości, tradycji, procedur i przekonań zaakceptowanym przez członków organizacji, tworzącym środowisko sprzyjające kształtowaniu i ciągłej poprawie jakości¹⁶.

Kształtowanie kultury jakości w organizacji nie jest procesem łatwym. Polega na kulturowej zmianie orientacji z usuwania skutków błędów przez służby kontroli jakości na orientację zapobiegania powstawaniu błędów przy zaangażowaniu wszystkich pracowników.

Kształtowanie kultury jakości wymaga także zmiany modelu zarządzania z podejścia tradycyjnego, wysoce hierarchicznego i funkcjonalnego na podejście uwzględniające aktywną postawę i odpowiedzialność pracowników za proces zarządzania firmą¹⁷.

Rozważając pojęcie kultury jakości, należy uwzględnić dwa jej skrajne podejścia (aspekty):

- a) zorientowane na zarządzanie – uważające kulturę za coś danego z góry w hierarchii organizacji, tj. coś stworzonego decyzjami i działaniami;
- b) zorientowane na antropologię – traktujące kulturę jako coś spontanicznego, wyrastającego od dołu, w rezultacie wielu indywidualnych działań i doświadczeń ludzi, a w związku z tym niepoddającego się łatwo zmianom pod wpływem scentralizowanego procesu.

Obydwa podejścia nie są w pełni rozdzielne; pierwsze nie musi oznaczać wyłącznie czegoś danego z góry, a zatem jest powiązane z orientacją antropologiczną¹⁸.

Cechy kultury jakości będące podstawą osiągnięcia sukcesu przez organizację to¹⁹:

¹⁵ Por. *Klimat organizacyjny...*, s. 248 i 253.

¹⁶ Por. D.L. Goetsch, S.B. Davis, *Quality Management. Introduction to Total Quality Management for Production, Processing, and Services*, Pearson Education, Upper Saddle River 2006, s. 174; W. Łukasiński, *Wpływ kultury jakości na funkcjonowanie organizacji*, „Przegląd Organizacji” 2011, nr 6, s. 2.

¹⁷ R. Karaszewski, *Uwarunkowania wprowadzania TQM w polskich przedsiębiorstwach*, „Problemy Jakości” 1999, nr 7, cyt. za: M. Molenda, *Znaczenie wartości...*, s. 212.

¹⁸ Por. *Klimat organizacyjny...*, s. 253–254, 257.

¹⁹ Por. *ibidem*, s. 256.

- szeroko podzielana filozofia kompleksowego zarządzania jakością,
- znaczenie ludzi w osiągnięciu sukcesu organizacji,
- obchodzenie uroczystości uświetniających wydarzenia w organizacji,
- wyróżnianie ludzi sukcesu i nagłaśnianie ich nagród w dziedzinie jakości,
- propagowanie i utrwalanie kultury jakości,
- nieformalne reguły zachowań,
- silne wartości,
- wysokie standardy działalności,
- korporacyjny charakter.

W organizacjach, które wykreowały kulturę jakości²⁰:

- a) zachowanie wszystkich pracowników odpowiada głośzonym hasłom (puste slogany nie pojawiają się);
- b) aktywnie dąży się do pozyskania opinii klienta i wykorzystuje ją do ciągłego doskonalenia jakości;
- c) preferuje się pracę zespołową;
- d) menedżerowie na szczeblu wykonawczym są oddani idei totalnej jakości i w pełni zaangażowani (odpowiedzialności za jakość nie deleguje się);
- e) udostępnia się wystarczające zasoby w odpowiednim miejscu i czasie w celu zapewnienia ciągłej poprawy jakości;
- f) zapewnia się odpowiednie dokształcanie i szkolenia, aby pracownicy na wszystkich szczeblach zarządzania posiadali wiedzę i umiejętności potrzebne do ciągłej poprawy jakości;
- g) systemy nagradzania i awansowania motywują pracowników do ciągłej poprawy jakości;
- h) współpracownicy są postrzegani jako klienci wewnętrzni;
- i) dostawcy są traktowani jako partnerzy.

Kultura jakości spełnia w organizacji następujące funkcje²¹:

- a) obliuguje do **wypracowania kompetencji** zwiększających szansę na skuteczne monitorowanie makrootoczenia oraz sektora (sytuacji i potrzeb klientów, dostawców, konkurentów). Takie postępowanie **umożliwia inteligentny dobór strategii, struktury** oraz rozwiązań występujących w różnych obszarach ludzkiej aktywności, co pozwala na **optymalizację jakości oferowanych produktów**;
- b) sprzyja **wypracowaniu przewagi konkurencyjnej** bazującej na czynnikach „miękkich”, związanych z człowiekiem, które uznaje się za dużo bardziej złożone niż tzw. czynniki twarde. To od człowieka wymaga się zdolności do prze-

²⁰ Por. D.L. Goetsch, S.B. Davis, *Quality Management...*, s. 175.

²¹ W. Łukasiński, *Wpływ kultury jakości...*, s. 2.

- mian, twórczego oddziaływania na funkcjonowanie organizacji, co pozwala na zaakceptowanie nowych technologii czy instrumentów zarządczych;
- c) wspiera **rozwój twórczych zdolności organizacji**, kompetencji pozwalających na dynamiczne **przekształcenie potencjału strategicznego**, w czym upatruje się szansy na ukształtowanie (zdobycie) zasobów o charakterze unikatowym zwiększających skuteczność systemu w walce z entropią i pozwalających na wzrost efektywności zarządzania, gdyż przyczyniają się do innowacyjności, aktywności, zwiększonej akceptacji ryzyka w podejmowaniu decyzji;
- d) sprzyja **modyfikacji relacji** pomiędzy obraną strategią, klientami, stworzonymi warunkami i wyposażeniem stanowiska pracy, wspierając politykę warunkującą **skuteczność procesu inwestycyjnego i wprowadzania innowacji**, co powinno odzwierciedlać się we wzroście wydajności (zwiększaniu produkcji na jednego zatrudnionego) i efektywności (sprawności, terminowości, jakości pracy, poziomie wykorzystania potencjału organizacji, poziomie elastyczności zaspokajania potrzeb klienta), co odzwierciedla się w poziomie konkurencyjności organizacji.

Wyznacznikami charakteryzującymi **kulturę jakości** w organizacji może być **zestaw 22 twierdzeń** mających ogólny charakter i odnoszących się do całej organizacji, a także do menedżerów i pozostałych pracowników²²:

organizacja:

- spełnienie wymagań klienta jest priorytetem,
- spełnienie wymagań prawnych i technicznych przez wyrób/usługę jest obowiązkowe,
- kooperuje się z najlepszymi dostawcami,
- ciągle inwestuje się w najnowocześniejsze maszyny i urządzenia,
- współpraca między pracownikami jest bardzo dobra,
- wyroby/usługi niezgodne z wymaganiami są eliminowane z procesu realizacji zamówienia,
- wykorzystuje się techniki i metody doskonalenia jakości,

kierownictwo:

- jest nastawione na spełnienie wymagań klienta,
- wspiera pracowników w realizacji zadań,
- umożliwia pracownikom uczestnictwo w szkoleniach,
- zachęca pracowników do podnoszenia swoich kwalifikacji,

pracownicy:

- są w pełni zaangażowani w realizację swoich obowiązków,
- mają precyzyjnie wyznaczony zakres obowiązków,

²² Por. M. Molenda, *Znaczenie wartości...*, s. 213.

- są wspierani przez kadre kierowniczą w realizacji swoich obowiązków,
- mają możliwość doskonalenia swoich kwalifikacji,
- przestrzegają obowiązujących procedur, instrukcji,
- angażują się w doskonaleniu swojego stanowiska pracy (np. zgłaszają propozycje racjonalizatorskie),
- dobrze znają swoje obowiązki,
- mają wystarczające kwalifikacje, by realizować przydzielone obowiązki,
- dbają o maszyny i urządzenia na swoim stanowisku pracy,
- są dobrze zmotywowani do wykonywania swoich obowiązków,
- dbają o narzędzia kontrolno-pomiarowe.

Podsumowanie

Budowanie kultury jakości zwiększa szansę organizacji na konkurowanie i zdobywanie przewagi konkurencyjnej we współczesnej globalizującej się gospodarce opartej na wiedzy. Potrzeba kreowania kultury jakości wynika ze współczesnych warunków konkurowania w turbulentnym otoczeniu, a także sprawnego i skutecznego zarządzanie jakością wewnątrz organizacji.

Określone w artykule najważniejsze cechy, funkcje i wyznaczniki kultury jakości mogą być uwzględniane przez kierownictwo organizacji w procesie jej kształtowania, a w rezultacie powodować, że wszyscy zatrudnieni w organizacji będą współprzyczyniać się do zaspokajania potrzeb i oczekiwań klientów.

Literatura

- Dahlgaard J.J., Kristensen K., Kanji G.K., *Podstawy zarządzania jakością*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004.
- Goetsch D.L., Davis S.B., *Quality Management. Intraduction to Total Quality Management for Production, Processing, and Services*, Pearson Education, Upper Saddle River 2006.
- Klimat organizacyjny i jego konsekwencje dla funkcjonowania pracowników*, red. A. Lipińska-Grobelny, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2007.
- Koźmiński A.K., Jemielniak D., *Zarządzanie od podstaw*, a Wolters Kluwer Business, Warszawa 2011.
- Lukasiński W., *Wpływ kultury jakości na funkcjonowanie organizacji*, „Przegląd Organizacji” 2011, nr 6.
- Molenda M., *Znaczenie wartości organizacyjnych w rozwoju kultury jakości*, <http://www.woiz.polsl.pl/znwoiz/z63a/ARTYKUŁ2014.pdf>, s. 212.

Nowa encyklopedia powszechna PWN, t IV, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004.

Stańda A., *Kultura organizacyjna w perspektywie strategicznej*, Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Poznaniu nr 33, *Współczesne tendencje w zarządzaniu*, red. K. Zimniewicz, Poznań 2003.

Strategor, *Zarządzanie firmą. Strategie, struktury, decyzje, tożsamość: Tożsamość*, PWE, Warszawa 1995.

Wawak S., *Kultura organizacyjna a wdrażanie SZJ*, http://mfiles.pl/pl/index.php/Kultura_organizacyjna_w_kontekście_zarządzania_jakością.

ELEMENTS OF CULTURE QUALITY IN AN ORGANIZATION

Abstract

The article discusses elements of culture quality in an organization – its most important features, functions and indicators. The basic elements of organizational culture and its functions, as well as the role of organizational culture in quality management were the background to the presented reflections.

Keywords: organizational culture, culture quality, quality management.

JEL Codes: L29, M12

Translated by Marian Gołębiowski