

Michał MOLENDĄ

Politechnika Śląska

Wydział Organizacji i Zarządzania

## ZNACZENIE WARTOŚCI ORGANIZACYJNYCH W ROZWOJU KULTURY JAKOŚCI

**Streszczenie.** Artykuł poświęcony został próbie określenia znaczenia wartości organizacyjnych w procesie budowania silnej kultury jakości przedsiębiorstwa. Przytoczono wyniki badań, które przeprowadzono w jednym z przedsiębiorstw handlowo-usługowym z branży motoryzacyjnej. Celem badań była analiza i poszukiwanie zależności pomiędzy kulturą organizacyjną, w szczególności wartościami kulturowymi przejawiającymi się w tym przedsiębiorstwie, a jego kulturą jakości. Kulturę organizacyjną badano zgodnie z Modelem wartości konkurujących, autorstwa K. Camerona i R. Quinna. Kulturę jakości badano na podstawie wcześniej zdefiniowanych cech charakterystycznych tej kultury. Ustalono poziom kultury jakości oraz profil kultury organizacyjnej w każdej z jednostek organizacyjnych przedsiębiorstwa. Zestawienie tych wyników pozwoliło określić zależność pomiędzy badanymi zjawiskami.

## IMPORTANCE OF ORGANIZATIONAL VALUES IN THE DEVELOPMENT OF QUALITY CULTURE

**Summary.** Article was devoted to trying to determine the importance of organizational values in the process of building a strong quality culture. The article contains the results of studies carried out in one of the companies in the automotive industry. The aim of this study was to analyze and search for the relationship between organizational culture, particularly cultural values manifesting in this company and its culture of quality. Organizational culture was studied as a model of competing values by K. Cameron and R. Quinn. Quality culture has been studied on the basis of pre-defined characteristics of this culture. This allowed the identification of cultural power quality in branch offices and the type of organizational culture. Summary of the results allowed us to determine the importance of organizational culture in the development of quality culture.

## 1. Wstęp

Konieczność konkurowania na globalnych rynkach sprawia, iż jakość wyrobów oferowanych przez przedsiębiorstwa stała się warunkiem ich egzystencji. Poziomą jakość wyrobów przedsiębiorstwa wyznacza jego miejsce na rynku i perspektywy rozwoju. Wpływa na postrzeganie firmy przez klientów. Przedsiębiorstwo, którego wyroby nie są zgodne z oczekiwaniami klientów nie może myśleć o sukcesach biznesowych.

Jakość wyrobów determinowana jest poziomem zarządzania jakością. Bez wątpienia sprawne i skuteczne zarządzanie jakością powinno być ukierunkowane na stworzenie pewnego typu kultury organizacyjnej, która określana jest w literaturze mianem kultury jakości. Kultura ta jest bardzo różnie definiowana, najczęściej przez wiele charakterystycznych cech organizacyjnych. W literaturze opisano wiele modeli i procedur badawczych, służących do badania i analizy kultur organizacyjnych. Jednym z takich modeli jest Model wartości konkurujących, opracowany przez K. Camerona i R. Quinna. Za pomocą wspomnianego modelu dokonano badania kultury organizacyjnej w jednym z wybranych przedsiębiorstw handlowo-usługowych z branży motoryzacyjnej. Dla każdego z działów badanego przedsiębiorstwa ustalono odrębne profile kulturowe i panujący w nich poziom kultury jakości. Pozwoliło to skonfrontować uzyskanych wyników i ustalenie zależności pomiędzy siłą kultury jakości a siłą wartości kulturowych.

## 2. Kultura jakości

Potoczna wieloznaczność terminu jakość powoduje bardzo często niezrozumienie całej koncepcji zarządzania jakością i wymagań stawianych członkom organizacji w tym zakresie. Charakter tego problemu dobrze obrazuje stwierdzenie, iż jakość to pojęcie interdyscyplinarne, funkcjonujące na wielu szczeblach aktywności ludzkiej, obejmujące jakość wyrobów, usług, pracy i życia [1].

Najczęściej pojęcie jakości kojarzy się z szeroko rozumianymi własnościami towaru [2]. Trzy teorie na temat jakości prezentują J. Dahlgaard, K. Kristensen, G. Kanji [3]. Autorzy określili jakość po pierwsze, jako dostojność, coś specjalnego lub jako wysoką klasę. Po drugie, jako doskonałość (tzw. zero usterek), wreszcie jako „zgodność z normą”.

Obecnie jakość to już nie tylko problem służb wytwórczych i kontroli jakości. To aspekt organizacji, wymagający specjalnych praktyk w obszarze zarządzania – budowania kultury

jakości. W literaturze zwraca się uwagę na funkcjonalne kryterium dywersyfikacji kultur w organizacji, dzięki któremu można mówić o kulturze: finansowej, jakościowej, wytwarzania, handlowej czy personalnej [4]. Działania projakościowe tkwią w elemencie uwarunkowań kulturowych. Dlatego największym wyzwaniem dla menedżerów jest wykreowanie kultury projakościowej [5]. W celu dążenia do nieustannego doskonalenia i rozwoju w zakresie jakości, systemy techniczne muszą być w pełni zintegrowane z systemami społecznymi - niezbędne jest tworzenie kultury jakości [6]. Nowoczesne podejście do jakości eksponuje potencjał pracownika i obejmuje: kulturę jakości, humanizację procesu produkcyjnego, promocję świadomości jakościowej, motywację i powszechny udział zatrudnionych. Budując kulturę jakości w przedsiębiorstwie należy traktować ludzi jak najcenniejsze aktywa [7].

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 firmą [8].

Zaangażowanie pracowników uznaje się w literaturze za jeden z podstawowych warunków uzyskiwania wysokiej jakości działań i produktów będących ich efektem. Jest ono wypadkową wielu czynników, do których jako najważniejsze zaliczyć należy motywację i kulturę organizacyjną [9].

Kształtowanie kultury organizacji nastawionej na jakość pociąga za sobą konieczność kształtowania odpowiednich stosunków międzyludzkich, współdziałania, aktywności na rzecz jakości, zmiany stanu świadomości, odpowiedniej postawy kadry kierowniczej i pracowników. Wymaga to nowego modelu ról organizacyjnych, poglądów, wartości, sprawnego systemu komunikowania. Tworzeniu się kultury jakości służy właściwa atmosfera pracy, demokratyczny styl zarządzania, partycypacja pracowników, koncentracja na czynniku ludzkim, przekonanie o niezbędności zmian w kulturze pracy, zmiana w stylu myślenia i działania [10].

W budowaniu kultury jakości należy podkreślić znaczenie: relacji międzyludzkich, traktowania pracowników z szacunkiem, stawiania na rozwój, zdobywania kompetencji, delegowania uprawnień oraz udział w procesach zarządzania. Budowanie kultury jakości wymaga pokonania wielu barier i uprzedzeń oraz sporo czasu, ale jest to opłacalna i właściwa droga, prowadząca do sukcesu przedsiębiorstwa. T. Ansell twierdzi, że prawdziwą kulturę

jakości można zbudować między innymi na ideach zaangażowania – w kulturze jakości pracownicy wszystkich szczebli są zaangażowani w jakość [11].

### 3. Kultura jakości i kultura organizacyjna

Badania zostały przeprowadzone w 2012 r. wśród 64 pracowników jednego z przedsiębiorstw handlowo-usługowym z branży motoryzacyjnej. W badanej grupie znaleźli się przedstawiciele 5 działów firmy, takich jak: handlowy (DH), serwisu (DS), remontowy (DR), administracyjny (DA), zaopatrzenia (DZ). Działy mają swoją specyfikę, realizują inne zadania funkcyjne. Stwarza to potencjalne różnice w ich kulturze organizacyjnej oraz podejściu do jakości.

Ankietowani byli proszeni o wypełnienie ankiety, składającej się z 2 części. W części pierwszej przedstawiono zestaw twierdzeń obrazujących pożądaną kulturę przedsiębiorstwa o wysokim poziomie zarządzania jakością, rozwijającego kulturę jakości. Szczegóły badania zostały opisane w pkt. 3.1. W części drugiej ankietowani deklarowali zgodność ich organizacji z podanymi w arkuszu stwierdzeniami, charakterystycznymi dla czterech typów kultur organizacyjnych. Szczegóły badania profilu kultury organizacyjnej zostały opisane w pkt. 3.2.

Wartości parametrów badawczych oraz zbiorcze wyniki badań zawarte zostały w tabeli 1.

Tabela 1

Zestawienie parametrów badawczych i wyników

Działy	Parametry badań		siła Kultury Jakości [s]/[n]	Profil kultury organizacyjnej			
	liczba ankietowanych [n]	suma punktów [s]		siła Kultury Klanu [A]	siła Kultury Adhokracji [B]	siła Kultury Rynkowej [C]	siła Kultury Hierarchii [D]
DH	16	1259	78,68	17,59	20,78	<b>36,41</b>	25,22
DS	20	1621	81,05	26,16	12,33	<b>48,33</b>	13,16
DR	13	1181	84,35	20,77	16,92	<b>41,54</b>	20,77
DZ	6	611	101,83	11,25	11,25	27,91	<b>49,58</b>
DA	9	906	100,66	19,59	16,94	29,42	<b>34,03</b>

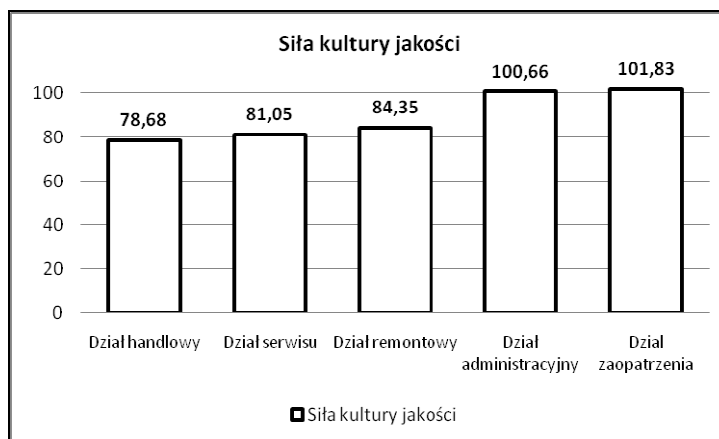
Źródło: opracowanie własne.

### 3.1. Proces badania siły kultury jakości

W procesie badania kultury jakości jako wyznaczniki charakterystyczne dla tej kultury przyjęto zestaw 22 twierdzeń:

- a) Pracownicy są w pełni zaangażowani w realizację swoich obowiązków.
- b) Kierownictwo wspiera pracowników w realizacji zadań.
- c) Pracownicy mają precyzyjnie wyznaczony zakres obowiązków.
- d) Pracownicy są wspierani przez kadrę kierowniczą w realizacji swoich obowiązków.
- e) Pracownicy mają możliwość doskonalenia swoich kwalifikacji.
- f) Pracownicy przestrzegają obowiązujących procedur, instrukcji.
- g) Spełnienie wymagań klienta jest priorytetem.
- h) Kierownictwo nastawione jest na spełnienie wymagań klienta.
- i) Kierownictwo umożliwia uczestnictwo w szkoleniach pracownikom.
- j) Kierownictwo zachęca pracowników do podnoszenia swoich kwalifikacji.
- k) Pracownicy angażują się w doskonaleniu swojego stanowiska pracy (np. zgłaszają propozycje racjonalizatorskie).
- l) Spełnienie wymagań prawnych i technicznych przez wyrób/usługę jest w naszej firmie obowiązkowe.
- m) Pracownicy dobrze znają swoje obowiązki.
- n) Pracownicy mają wystarczające kwalifikacje, by realizować przydzielone obowiązki.
- o) Firma kooperuje z najlepszymi dostawcami.
- p) W firmie ciągle inwestuje się w najnowocześniejsze maszyny i urządzenia.
- q) Pracownicy dbają o maszyny i urządzenia na swoim stanowisku pracy.
- r) Pracownicy są dobrze zmotywowani do wykonywania swoich obowiązków.
- s) Pracownicy dbają o narzędzia kontrolno-pomiarowe.
- t) Współpraca między pracownikami jest bardzo dobra.
- u) Wyroby/usługi niezgodne są eliminowane z procesu realizacji zamówienia.
- v) W firmie wykorzystuje się techniki i metody doskonalenia jakości.

Ankietowani oceniali powyższe stwierdzenia w skali od 1 do 5, w zależności od tego jak silnie się z nimi zgadzali. Łącznie każdy ankietowany mógł ocenić kulturę jakości panującą w swoim dziale w skali od 22 pkt. do 110 pkt. W każdym dziale ustalono poziom kultury jakości, poprzez wyznaczenie średniej arytmetycznej z punktów przyporządkowanych przez każdego pracownika danego działu. Liczbę ankietowanych i sumę punktów zawarto w tabeli 1.



Rys. 1. Poziomy siły kultury jakości w przedsiębiorstwie  
 Fig. 1. Levels of power quality culture within the company  
 Źródło: opracowanie własne.

Jak dowodzą badania, poziom kultury jakości panujący w 5 zbadanych działach można uznać za zbliżony. Na uwagę zasługuje fakt, iż słabiej rozwiniętą kulturę jakości mają trzy działy o typie kultury rynkowej – dział handlowy (78,86 pkt.), serwisu (81,05 pkt.) i remontowy (84,35 pkt.). Działy administracyjny oraz zaopatrzenia, które charakteryzują się kulturą typu hierarchia mają wyraźnie lepiej rozwiniętą kulturę jakości.

### 3.2. Proces badania profilu kultury organizacyjnej

Jedną z kompleksowych metod, służących do badania kultury organizacyjnej jest opracowany przez K. Camerona i R. Quinna tzw. Model wartości konkurujących [12].

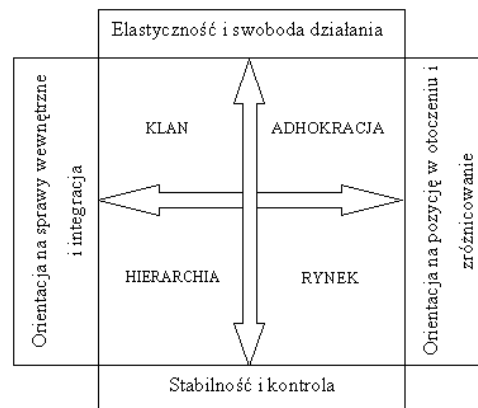
Kulturę organizacyjną w Modelu wartości konkurujących bada się w 6 obszarach, które stanowią pytania, takie jak:

- A. Jaka jest ogólna charakterystyka organizacji?
- B. Jaki jest styl przywództwa w organizacji?
- C. Jaki jest styl zarządzania pracownikami w organizacji?
- D. Co zapewnia spójność organizacji?
- E. Na co kładzie się największy nacisk w organizacji?
- F. Jakie są kryteria sukcesu organizacji?

Każdy z 6 wymiarów opisują 4 wartości konkurujące - cechy charakterystyczne dla określonej orientacji kulturowej:

1. Orientacja na sprawy wewnętrzne i integracja.
2. Elastyczność i swoboda działania.

3. Orientacja na pozycję w otoczeniu i zróżnicowanie.
4. Stabilność i kontrola.



Rys. 2. Model wartości konkurujących  
 Fig. 2. Competing values model  
 Źródło: [12]

Każdy z respondentów biorących udział w badaniu rozdysponował w każdym obszarze po 100 pkt. pomiędzy 4 wartości, w zależności od sytuacji panującej w jego dziale. Przydzielone wartości uśredniono dla każdej z wartości kulturowych, zgodnie z procedurą w Modelu wartości konkurujących. Przeprowadzone badania pozwoliły na ustalenie profilu kultury organizacyjnej dla każdego z działów analizowanego przedsiębiorstwa (tabela 1).

W dziale handlowym dominującym typem kultury jest rynek (36,41 pkt.). Najważniejsze okazują się tu wyniki sprzedaży. W tym dziale obowiązują także regulacje, procedury i regulaminy. Mniej zauważalna jest elastyczność w sposobie działania i innowacyjność. Można jednak stwierdzić, iż dział ten charakteryzuje się także orientacją hierarchiczną (25,22 pkt.) oraz adhokracyjną (20,78 pkt.). Z pewnością nie panuje tam atmosfera „rodzinna”, klanowa (17,59 pkt.).

W dziale serwisu zaobserwowano bardzo silną orientację rynkową (48,3 pkt.). Profil kulturowy tego działu można nazwać bardzo skonkretyzowanym. Widoczne są także wartości klanowe (26,16 pkt.).

W dziale remontowym, podobnie jak w przypadku działu serwisu, dominuje kultura rynkowa (41,54 pkt.). Cechy charakterystyczne dla kultur hierarchicznych i klanowych rozwinięte są w mniejszym stopniu. Najmniej uwidaczniają się cechy charakterystyczne dla kultury adhokracji.

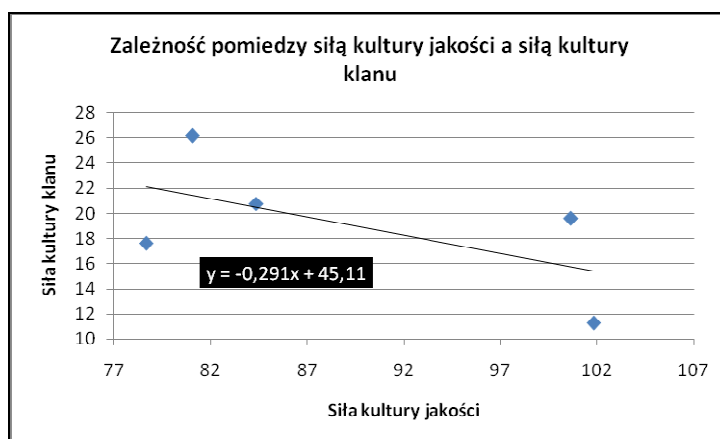
W dziale zaopatrzenia zaobserwowano bardzo silną kulturę hierarchii (49,58 pkt.). Procedury i standardy to podstawowe determinanty pracy w tym dziale. Nie ma tu miejsca na

elastyczność i swobodę działania. Podczas realizacji obowiązków nie panuje tam także atmosfera klanowa.

W dziale administracyjnym dominują wartości charakterystyczne dla kultury hierarchii (34,03 pkt.) oraz w mniejszym stopniu rynku (29,42 pkt.). W dziale tym na podobnym niskim poziomie występują wartości charakterystyczne dla pozostałych typów kultur - adhokracji (16,94 pkt.) i klanu (19,59 pkt.).

### 3.3. Zależność siły kultury jakości a poszczególne orientacje kulturowe

Zestawienie par wartości siły kultury jakości i siły kolejnych typów kultury organizacyjnej przedstawiają rysunki od 3 do 6. Za pomocą arkusza kalkulacyjnego Excel wygenerowano również zależności pomiędzy tymi zmiennymi w postaci trendu - funkcji liniowej i współczynnika korelacji.



Rys. 3. Zależność pomiędzy siłą kultury jakości a siłą kultury klanu

Fig. 3. The relationship between the strength of a quality culture and strength of the clan culture

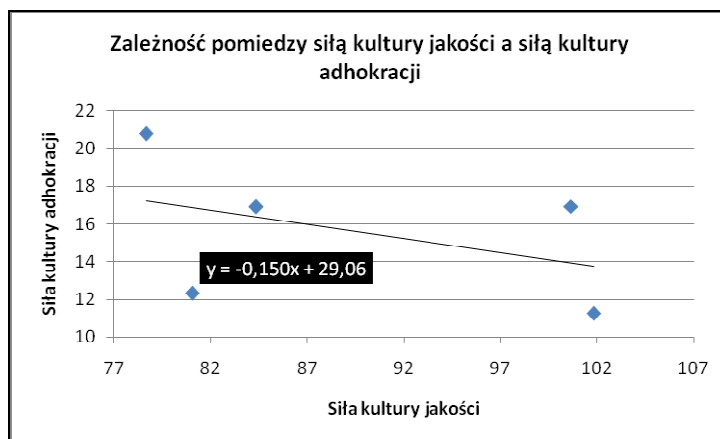
Źródło: Opracowanie własne.

Na rys. 3 przedstawiono zależność pomiędzy siłą kultury jakości a siłą kultury klanu. Jak się okazuje zależność ta jest odwrotnie proporcjonalna, współczynnik „a” równania liniowego ( $y=ax+b$ ) ma wartość ujemną. Współczynnik korelacji w tym przypadku wynosi 0,59. Takie wartości wskazują na pewien konflikt wartości pomiędzy kulturami.

Na rys. 4 przedstawiono zależność kultury jakości i kultury adhokracji. Tutaj również obserwuje się zależności ujemne, choć w znacznie mniejszym stopniu niż w poprzednim przypadku. Świadczy o tym nachylenie wykresu funkcji do osi x, które jest stosunkowo niewielkie ( $a = -0,15$ ). W tym przypadku współczynnik korelacji wynosi -0,43. Niewielka, ujemna zależność ujawnia jednak, iż wartości takie jak elastyczność i swoboda działania nie



„iść w parze” z kulturą jakości. Kultura jakości oparta jest na przewidywalności, stabilnej strukturze organizacyjnej i spełnianiu standardów. Wolność i swoboda działania mogą być barierą dla pewnego stopnia sformalizowania działań w przedsiębiorstwie. Niewątpliwie nastawienie na innowacje i kreatywność, co jest charakterystyczne dla kultur adhokracyjnych, jest pożądane w kulturze jakości.

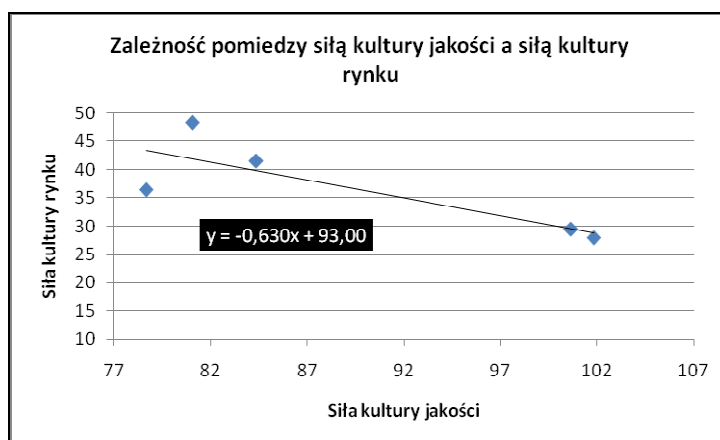


Rys. 4. Zależność pomiędzy siłą kultury jakości a siłą kultury adhokracji

Fig. 4. The relationship between the strength of a quality culture and strength of the adhocracy culture

Źródło: Opracowanie własne.

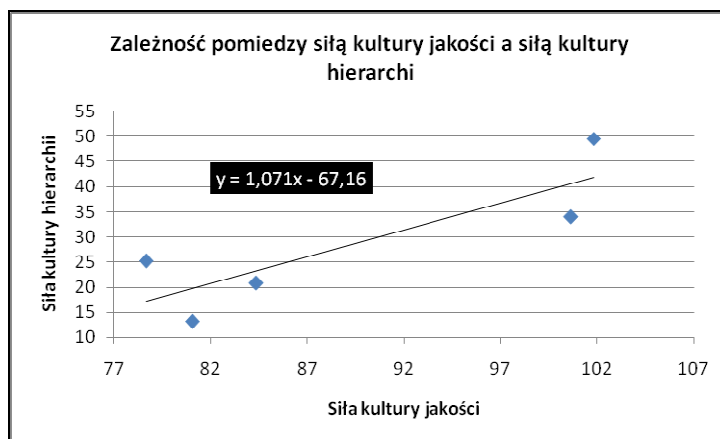
Na rys. 5 przedstawiono zależność pomiędzy siłą kultury jakości a siłą kultury rynku. Wyniki badań dowodzą, iż w tym przypadku zależność ta jest silniejsza niż w przypadku poprzednich typów wartości. Im mniej w organizacji wartości rynkowych, tym kultura jakości ma więcej szans na rozwój. Presja sprzedaży, presja produkcji, orientacja na wyniki jako główne motywy działalności nie sprzyjają kulturze jakości. Współczynnik korelacji w tym przypadku jest ujemny o znacznej wartości i wynosi -0,82.



Rys. 5. Zależność pomiędzy siłą kultury jakości a siłą kultury rynku

Fig. 5. The relationship between the strength of a quality culture and strength of the market culture

Źródło: Opracowanie własne.



Rys. 6. Zależność pomiędzy siłą kultury jakości a siłą kultury hierarchii

Fig. 6. The relationship between the strength of a quality culture and strength of the hierarchy culture

Źródło: Opracowanie własne.

Zupełnie inaczej przedstawia się zależność pomiędzy siłą kultury jakości a siłą wartości charakterystycznych dla kultury hierarchii (rys. 6). Zależności te są wprost proporcjonalne. Parametr „a” w równaniu liniowym ma wartość dodatnią o największej wartości, w porównaniu do dotychczas obserwowanych. Współczynnik korelacji w tym przypadku wynosi 0,85. Wyniki badań dowodzą dużą zbieżność rozwoju obu tych kultur. Nie znaczy to, iż rozwój kultury jakości należy opierać jedynie na formalizowaniu organizacji. Kultury jakości nie należy utożsamiać z biurokracją. Kultury hierarchii lepiej absorbują i rozwijają zasady towarzyszące wszelkim systemom zarządzania jakością, które niewątpliwie formalizują pracę poprzez ustalanie standardów pracy.

#### 4. Podsumowanie

Zarządzanie przedsiębiorstwem w obszarze jakości to dzisiaj jedno z podstawowych zadań menedżerów. Skuteczność zarządzania jakością determinuje spełnienie oczekiwań klientów i sukces rynkowy firmy. Wszelkie zaniedbania w tym zakresie zagrażają nie tylko rozwojowi przedsiębiorstw, ale także jego normalnej egzystencji.

Przeprowadzone badania, których wyniki przytoczono w niniejszym artykule pozwoliły poznać poziom kultury jakości oraz poziom wartości organizacyjnych, charakterystycznych dla modelu wartości konkurujących w każdym z badanych działów badanego przedsiębiorstwa. Ponadto, badania pozwoliły zidentyfikować zależności pomiędzy badanymi zmiennymi. Wyniki badań dowodzą, iż kulturze jakości sprzyjają wartości organizacyjne, charakterystyczne dla kultury hierarchii, gdzie dominują standardy, a działaniami

pracowników zazwyczaj rządzą formalne procedury, zasady i regulaminy. Organizacje, w których dominują elastyczność i swoboda działania, a więc reprezentujące kultury typu klan lub adhokracji, zdecydowanie odbiegają od kultury jakości. Rozbieżności te mogą mieć zasadnicze znaczenie dla procesu budowania silnej kultury jakości.

## **Bibliografia**

1. Skrzypek E.: Jakość i Efektywność; Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej. Lublin 2000.
2. Żuchowski J.: Towaroznawcze problemy jakości; Polskie Towarzystwo Towaroznawcze, nr I, 2004, Radom.
3. Dahlgaard J.J., Kristensen K., Kanji G.K.: Podstawy zarządzania jakością, PWN, Warszawa 2000.
4. Czerska M.: Zmiana kulturowa w organizacji – wyzwanie dla współczesnego menedżera, Difin, Warszawa 2003.
5. Lisiecka K.: Kreowanie jakości – uwarunkowania – strategie – techniki. Prace naukowe AE im. K. Adamieckiego, Katowice 2002.
6. Pike J., Brames R.: TQM in action, London 1996.
7. Skrzypek E.: Jakość w przedsiębiorstwie, Wyd. UMCS, Lublin 1992.
8. Karaszewski R.: Uwarunkowania wprowadzania TQM w polskich przedsiębiorstwach. Problemy Jakości, nr 7, 1999r.
9. Hamrol A.: Zarządzanie jakością z przykładami, PWN, Warszawa 2005r.
10. Gładosz E.: Kultura jakości. Problemy jakości, nr 2, 2003.
11. Ansell T.: Zarządzanie jakością w sektorze usług finansowych, Wyd. Związek Banków Polskich, Warszawa 1977.
12. Cameron K., Quinn R., Cameron K., Quinn R.: Kultura organizacyjna – diagnoza i zmiana. Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006.

## **Abstract**

The article is a trial of determination the importance of organizational values in the development of quality culture. On the basis of research the level of quality culture and organizational values has been defined, characteristic for the culture of every company's department.