
Jerzy Walkowiak

**UWARUNKOWANIA KULTURY
ORGANIZACYJNEJ PRZEDSIĘBIORSTW
TURYSTYCZNYCH**

Wyższa Szkoła Kultury Fizycznej i Turystyki im. Haliny Konopackiej
w Pruszkowie

PRUSZKÓW 2008

© Jerzy Walkowiak

Recenzent naukowy: prof. dr hab. Tadeusz P. Żarski

Redaktor: mgr Justyna Mazurek

Opracowanie graficzne i skład elektroniczny: mgr Marcin Bartkowski

ISBN 978-83-923121-5-4

Wydawca:

Wydawnictwo Naukowe WSKFiT

05-800 Pruszków, ul. Staszica 1

Tel. (22) 759-55-36

e-mail wydawnictwo@wskfit.pl

www.wskfit.edu.pl

Druk i oprawa: SOWA - druk na życzenie

www.sowadruk.pl tel.022/431-81-40

SPIS TREŚCI:

Wprowadzenie	7
1. Przewaga konkurencyjna w rozwoju strategicznym	9
2. Modelowanie przewagi konkurencyjnej	12
3. Miejsce kultury w strategii przedsiębiorstw turystycznych w kontekście integracji i polityki gospodarczej Unii Europejskiej	16
4. Misja przedsiębiorstwa turystycznego	18
5. Kluczowe czynniki kształtowania misji organizacji gospodarczych	25
6. Czynniki jakościowe	27
7. Czynniki psychologiczne	37
8. Czynniki kulturowe	46
9. Czynniki wewnętrzne	46
10. Charakterystyka czynników wewnętrznych	47
11. Funkcja czynników wewnętrznych	51
12. Czynniki zewnętrzne	55
13. Charakterystyka czynników zewnętrznych	55
14. Funkcja czynników zewnętrznych	59
15. Definicje kultury organizacyjnej	62
16. Składniki kultury organizacyjnej	64
17. Stanowiska metodologiczne w badaniu kultur organizacyjnych	71
18. Diagnozowanie kultury organizacyjnej	72
19. Budowanie kultury organizacji	74
20. Jakościowe uwarunkowania kształtowania produktu turystycznego	76
21. Jakość strategią	85
22. Analiza przypadku. Kultura organizacyjna przedsiębiorstw turystycznych z terenu powiatu pruszkowskiego, uwzględniająca problematykę jakości	89
Podsumowanie	94
Spis przypisów	95
Bibliografia	103

Wprowadzenie

Wydaje się, iż na jakość w turystyce można spojrzeć w szerszym kontekście, wychodząc poza ujęcie typowo marketingowe. W naszych badaniach koncentrujemy się na kulturze organizacyjnej, jako istotnym czynnikiem wpływającym na doskonalenie działalności przedsiębiorstw turystycznych. W trakcie badań przeprowadzonych w Wielkiej Brytanii stwierdzono, że w około 60% przedsiębiorstw dysponujących rozbudowaną kulturą organizacyjną najważniejszą wartością jest jakość. 80% przedsiębiorstw preferujących kulturę jakości uzyskuje w swojej działalności zdecydowanie wyższe od przeciętnych rezultaty, w tym finansowe.¹ Wszystko to świadczy o tym, że związki kultury organizacyjnej i jakości nie mają znaczenia jedynie symbolicznego. Menedżerowie doceniający znaczenie kultury jakości, sytuując wysoko w systemie wartości firmy jakość, obok takich wartości jak zysk czy dobro klienta, tworzą zatem nowy aksjologiczny porządek. Dzięki temu nowemu porządkowi zmienia się znaczenie tradycyjnie pojmowanego produktu turystycznego. Odnajduje on właściwe sobie miejsce w relacjach zachodzących pomiędzy osobami. Sprzedając produkt turystyczny w rzeczywistości sprzedajemy możliwość zaspokojenia potrzeb ludzkich. Jest to swego rodzaju sprzedaż marzeń. Wielu ludzi myśli o swoim urlopie przez cały rok. Jest on spełnieniem ich najsłabszych pragnień. Z tym, co my profesjonaliści nazywamy produktem turystycznym, klienci biur podróży wiążą często niezwykle silne emocje, mające wpływ na kształt ich osobowości. Przykładem może być osławiona podróż poślubna, czy też turystyka pielgrzymkowa.

Jak twierdzi Gopal K. Kanji, kompleksowe zarządzanie jakością jest kulturą organizacji, zaangażowanej na rzecz uzyskania zadowolenia klientów poprzez ciągłe doskonalenie się. Kultura ta zmienia się zarówno zależnie od kraju, jak i od branży, jednak istnieją pewne istotne zasady, które można wprowadzić, by zapewnić większy udział w rynku, wzrost zysków i zmniejszenie kosztów.²

W dynamicznie zmieniającym się środowisku organizacje gospodarcze orientują swoje działania na nowe źródła przewagi konkurencyjnej.³ Jedną z dwóch klasycznych, według M. Portera, przewag konkurencyjnych jest przewaga jakościowa. W strategii konkurencji chodzi o to, żeby się wyróżniać. Takie działanie

oznacza świadomy wybór odmiennego zbioru czynności, aby dostarczyć szczególnej mieszanki wartości.⁴ Porter, jako przykład realizacji tego typu strategii pokazuje jedną z firm działających na potrzeby podróżnych. Są to linie lotnicze Southwest Airlines Company oferujące tanie przeloty między średniej wielkości miastami i drugorzędnymi lotniskami w wielkich miastach. Klientami tego przewoźnika są ludzie biznesu, rodziny, studenci. Jakość obsługi, wygoda i niskie ceny zjednują klientów temu przewoźnikowi.⁵

Możemy przyjąć, że doskonalenie produktu turystycznego jest budowaniem przewagi konkurencyjnej. W rozwoju przedsiębiorstw istotne jest, by przewaga konkurencyjna nie była jedynie chwilowa, lecz aby była trwała. Ażeby osiągnąć trwałą przewagę przedsiębiorstwo działające w branży turystycznej powinno myśleć w kategoriach budowania strategii konkurencyjnej. Taka postawa umożliwi organizacji stworzenie własnej odrębności, przetrwanie i rozwój w ciasnym i dynamicznym otoczeniu rynkowym, biorąc pod uwagę dłuższy horyzont czasowy.

Maria Bigos w pracy zatytułowanej *Jakość a marka hotelu* zwraca uwagę na fakt długiej obecności pojęcia jakości w tradycji myśli europejskiej. Autorka podkreśla wagę refleksji natury filozoficznej w transferze do współczesności pojęcia jakości. Jak pisze badaczka, według Platona, twórcy koncepcji idealizmu obiektywnego, jakość to spełnienie oczekiwań klienta. Takie ujęcie tego pojęcia nadaje mu charakter subiektywny. Dalej wspomniana autorka stwierdza, że twórcą epistemologicznego (*epistemologia* teoria poznania) traktowania jakości jest uczeń Platona, filozof ze Stagiry na Półwyspie Trackim - Arystoteles. Według tego starożytnego myśliciela jakość oznacza zgodność z określonymi wymaganiami, stanowiącymi normę. Takie rozumienie jakości wydaje się bardziej spełniać kryteria obiektywizmu. Interpretacja pojęcia jakości przez starożytnych filozofów dopełniła się w pracach Kartezjusza i Locke'a. Ich udział w budowaniu teorii jakości polega na przedstawieniu koncepcji dualistycznego jej ujęcia, a zatem wyodrębnienia jakości pierwszych, tkwiących obiektywnie w przedmiocie (ciężar, kształt, ruch itd.) oraz jakości wtórnych, płynących w procesie poznania ze strony zmysłów (kolor, zapach, smak). Koncepcję tę zreformował Kant, kwestionując niejako kryterium podziału jakości na pierwotne i wtórne, gdyż sądził, że obie mają charakter subiektywny.⁶

1. Przewaga konkurencyjna w rozwoju strategicznym

Minimum, którego potrzebuje przedsiębiorstwo turystyczne w planowaniu strategii to zapewnienie przynajmniej utrzymania się na rynku. Lecz coraz większe nasycenie rynku, rosnąca ilość konkurentów, rosnące powinności w stosunku do klientów, udziałowców, pracowników i społeczeństwa sprawiają, iż przedsiębiorstwa formułują strategie, które mają pozwolić uzyskać przewagę konkurencyjną. Taka strategia jest bardziej twórcza, mobilizująca, ale wiąże się z większym wysiłkiem, koncentracją i ryzykiem. Wymaga od menedżerów zdolności podjęcia ekspansji, pewnej wrodzonej wojowniczości.

W świetle różnych opinii, przedsiębiorstwa uzyskujące przewagę konkurencyjną charakteryzuje, obok tak kluczowych cech jak dobrej jakości produkty, także: szybkie postrzeganie zmieniających się potrzeb klientów, zdolność do przewidywania powstawania nowych rynków i nowych obszarów rynku, ciągle wprowadzanie innowacji, stosowanie produktu „na czasie”, elastyczne struktury organizacyjne, doskonałe funkcjonowanie infrastruktury i dbałość o zachowanie dobrej reputacji.

Nie ma obecnie sensownego teoretycznego modelu tworzenia przewagi konkurencyjnej. Jednakże zadanie ułatwić mogą zachowania, decyzje osób zarządzających procesami gospodarczymi. Menedżerowie powinni dysponować w miarę aktualnym i precyzyjnym obrazem wydarzeń politycznych i gospodarczych, zachowań klientów i konkurentów, błyskawicznie dostrzegać zmiany w dynamicznym otoczeniu firmy i odpowiednio do sytuacji dokonywać interwencji.

Istotne jest z punktu widzenia kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa stanowisko polegające na przyjęciu założenia, iż najważniejszą zasadą strategiczną nie jest wbrew pozorom pokonywanie konkurencji, lecz pozyskiwanie klientów, dostarczanie im wyrobów i usług o coraz wyższych walorach jakościowych, a więc tworzenie własnego rynku i odmienności firmy. Odpowiednio przygotowane zespoły powinny gromadzić i analizować informacje, a następnie przekazywać je właściwym ludziom do wykorzystania w celu modyfikacji planów operacyjnych lub ich alternatywnych wariantów.

Menedżerowie realizujący strategię konkurencji powinni promować w

zarządzanych przez siebie firmach turystycznych przedsiębiorczość i innowacyjność, a pracownikom stwarzać możliwości wykazania się kwalifikacjami i predyspozycjami. Mówiąc jednym zdaniem, światli menedżerowie powinni inwestować w swoich ludzi. Powinni oni dokładnie planować dostosowanie produktów do potrzeb rynkowych, zachować strategiczną koncentrację na rynkowych „lokomotywach” i rezygnować stopniowo z produktów powodujących ograniczanie się zasobów firmy w sposób bezproduktywny.

Menedżerowie powinni doskonalić system organizacji przedsiębiorstwa, tworzyć jego struktury tak, aby nie były przeszkodą w realizacji strategii. Te zalecenia na poziomie dużych przedsiębiorstw nabierają nieco innego znaczenia aniżeli na poziomie mniejszych jednostek gospodarczych. Bob Galvin prezes MOTOROLI mówiąc o *systemie* wyraża się o nim prawie jak o samodoskonającym się podmiocie czy inteligentnej strukturze. Mówi, że *system* się koryguje a istniejące w nim instytucje stale się transformują. Te zasady mogą obowiązywać także w branży turystycznej.

W realizacji strategii konkurencyjnej ważne jest kreowanie wizerunku firmy, rozwijanie działań służących wzbudzeniu zainteresowania firmą. Przedsiębiorstwo uzyskuje zaufanie i sympatię jeśli otoczenie widzi jego wolę otwartości i uczciwości oraz troskę o sprawy społeczne.

Menedżer musi w kierowaniu przedsiębiorstwem stosować podejście strategiczne. Musi wiele myśleć o przyszłości, przewidywać i oceniać przyszłe wydarzenia, oczekiwać ich nadejścia. Musi tworzyć strategię.

Uzyskanie przewagi konkurencyjnej ma charakter procesowy. Jest ono spletem wzajemnych relacji pomiędzy sprzedającymi a kupującymi. Jest więc zjawiskiem dynamicznym, w którym bierze udział wielu graczy rynkowych, próbujących przedstawić korzystniejszą od innych ofertę. W swej dynamice podlega wpływom czynników zarówno wewnętrznych jak i zewnętrznych. Nie na wszystkie przedsiębiorstwo ma wpływ.

Przedsiębiorstwo może utrzymać się na rynku jeśli dysponuje jakimś atutem przewagi konkurencyjnej. Strategie konkurencji przedsiębiorstwa są sposobami uzyskiwania przewagi w określonych parametrach, bądź ich kombinacji. Wyróżnia

się kilka takich istotnych parametrów: jakość, cena, innowacyjność, sposób obsługi, wizerunek firmy. W branży turystycznej ważną rolę pełnią formy konkurencji jakościowej. Na rynku istnieją bowiem bliskie substytuty i klienci mogą wybrać innych producentów, gdy firma uczestnicząca w konkurencji podniesie za bardzo cenę.

2. Modelowanie przewagi konkurencyjnej

Ograniczona konkurencja istniejąca na niedoskonałych rynkach, może skłonić producentów do bardziej efektywnego wykorzystania zasobów. Jakikolwiek modele budowania przewagi konkurencyjnej mogą zawierać mniej lub bardziej realistyczne założenia dotyczące zachowań rzeczywistych firm. Teorie z nich wyprowadzane są jedynie przypuszczeniami. Autor niniejszej publikacji proponuje podejście do zagadnienia przewagi konkurencyjnej jako analizy czasownika modelowanie w odróżnieniu od rzeczownika model. Model przewagi konkurencyjnej jest dla autora próbą dopasowania czy też odniesienia rzeczywistości gospodarczej do jakiegoś wzorca. Najczęściej firmy budują konstruowanie przewagi za pomocą modelowania z kombinacji parametrów, tak by eksponować swoje silne strony i koncentrować zasoby. Modelowanie zintegrowanej strategii konkurencyjnej polega na tym, aby posunięcia konkurencyjne były podejmowane w kontekście zarządzania zasobami i określonych zachowań konkurentów. Można chyba śmiało powiedzieć, że strategia konkurencji jest siłą napędową rozwoju przedsiębiorstw.

Jako ważny element zarządzania strategicznego kultura organizacji ma istotny wpływ na budowanie przewagi konkurencyjnej na rynku. Kulturowe spojrzenie na organizację działającą w branży turystycznej i na jej produkt jest pochodną zasobowego ujęcia organizacji i filozofii zarządzania. Jak twierdzi prof. Krzysztof Obłój, fundamentalną przesłanką szkoły zasobów jest założenie, że aby zrozumieć źródła sukcesu organizacji, trzeba zrozumieć konfigurację jej unikalnych zasobów i umiejętności.⁷ Zasoby są zbiorem materialnych i niematerialnych aktywów przedsiębiorstwa. Ich wartość można oceniać w kontekście przydatności w usprawnianiu działalności i adaptacji firmy do otoczenia. Kultura organizacji gospodarczej należy do zbioru zasobów niematerialnych.

W Polsce niewiele było dotychczas badań dotyczących omawianej tematyki. Należy podkreślić, iż nie oznacza to, że problem jest błahy dla branży turystycznej. Duże, międzynarodowe organizacje gospodarcze, np. hotele działające w sieci, diagnozują kulturę organizacji na własne potrzeby, jednakże mniejsze przedsiębiorstwa rzadziej prowadzą tego typu analizy. Małe firmy nie zlecają specjalistycznych badań, ponieważ ograniczają koszty. Sami badacze penetrują ten

obszar wybiórczo.

Zbudowanie kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa turystycznego ukierunkowanej na wysoką jakość stanowi jedno z poważniejszych wyzwań w procesie zarządzania. Preferując jakość w organizacji turystycznej należy uwzględnić konieczność zmiany szeregu podstawowych przekonań, które mogą pozwolić na przejście od dotychczasowej praktyki do zamierzonego modelu funkcjonowania firmy. Jakość produktu turystycznego jest pochodną określonych preferencji w kreowaniu hierarchii organizacyjnego systemu wartości. Biorąc pod uwagę wymienione względy właściwym wydaje się wprowadzenie w przedsiębiorstwie turystycznym, nastawionym na wysoką jakość produktu, kompleksowego zarządzania jakością TQM.

Porównanie własnej organizacji do konkurencji jest stałym elementem zarządzania, pozwalającym ocenić firmę na tle innych podmiotów gospodarczych, a następnie wykorzystać zdobytą w ten sposób wiedzę przy opracowywaniu praktycznego planu osiągnięcia mocnej pozycji na rynku. Celem takich działań jest odkrycie najlepszych wzorców, które następnie można implementować we własnym przedsiębiorstwie.⁹

Obserwując teorię i praktykę życia gospodarczego można wysnuć wniosek, iż oddziaływanie kultury na budowanie fundamentów egzystencji przedsiębiorstwa z obszaru branży turystycznej jest na rynku istotne.¹⁰ Znaczenie kultury organizacyjnej wynika z jej dużego wpływu na sposób realizacji zakładanych w organizacji kierunków rozwoju. Wymagania dzisiejszego rynku sprawiają, że istnieje potrzeba budowania trwałej pozycji konkurencyjnej, w pierwszym rzędzie poprzez zadowolenie klientów. W wiązce celów organizacji turystycznej pierwszoplanową pozycję muszą wyznaczać cele jakościowe, a kultura organizacyjna powinna wspomagać doskonalenie jakości produktu turystycznego.¹¹ Jest to jednakże niezwykle trudne zadanie ze względu na to, że na pozycję konkurencyjną wpływ ma wiele czynników, a nie tylko jeden czy dwa. Osiągając wysokie noty w jednych parametrach, nie zawsze firma może podobne wyniki osiągnąć w pozostałych.

Rynek dnia dzisiejszego jest niezwykle wymagający. W wyścigu do sukcesu menedżerowie starają się zbudować organizację zdolną do konkurowania w oparciu o

trwałą przewagę. Odbywa się to w ogromnej większości przypadków na fundamencie, którym jest zadowolenie nabywców. W systemach wartości wielu firm branży turystycznej podnoszenie jakości na wyższy poziom zajmuje wiodącą rolę.¹²

Interesująco, z punktu widzenia omawianego tematu, przedstawiają się badania prowadzone przez Akademię Ekonomiczną we Wrocławiu. Daria Elżbieta Jaremen badała kulturę organizacyjną hoteli województwa dolnośląskiego w kontekście zarządzania jakością usług hotelowych. Znaczenie kultury organizacyjnej w procesie osiągania wysokiej jakości produktu turystycznego przejawia się w takich jej funkcjach jak: integracyjna, percepcyjna, motywacyjna, kontrolna, wspomagająca zarządzanie kadrami.¹³

Funkcja integracyjna widoczna jest w atmosferze panującej w firmie, gdy ta sprzyja utożsamianiu się indywidualnych pracowników z celami całej organizacji. Właściwa kultura jednoczy pracowników hotelu wokół misji organizacji - twierdzi wspomniana autorka.

Funkcja adaptacyjna wyraża się w przystosowaniu nowych pracowników do realiów panujących w organizacji oraz w przystosowaniu organizacji do otoczenia, w którym prowadzi ona swą działalność.

Funkcja percepcyjna przejawia się w sposobie, w jaki pracownicy widzą to, czym jest ich przedsiębiorstwo w najgłębszym sensie. Kultura firmy determinuje zachowania organizacji dostosowując je do przyjętych standardów.

Fakt, że pewne wzorce zachowań organizacyjnych uzyskują w przedsiębiorstwie preferencje sprzyja, bądź nie sprzyja powstawaniu wysokiej jakości produktu turystycznego.

Przedsiębiorstwo z branży turystycznej może mieć znaczące szanse osiągnięcia sukcesu w walce konkurencyjnej na rynku, jeżeli w jego organizacyjną kulturę wprowadzone zostaną takie elementy, jak np.: otwarty stosunek do otoczenia, pozytywny stosunek do zmian, zdecentralizowana orientacja struktury organizacyjnej, zróżnicowane wzorce działania, rozwojowy sposób oddziaływania, orientacja wyników na korzyści, występowanie pracowników roli aktorów a nie statystów, indywidualna realizacja ról pracowników.

Funkcja motywująca widoczna jest w postępowaniu pracowników, zgodnym

z uznanymi przez przedsiębiorstwo turystyczne wzorcami.

Znaczenie *funkcji kontrolnej* polega na wskazywaniu przez menedżerów preferencyjnych norm zachowania uczestnikom organizacji, tym samym wyznaczanie określonych standardów.

Funkcja wspomagająca kultury organizacyjnej polega na stymulowaniu zachowań pro jakościowych.

Oddziaływanie kultury organizacyjnej na jakość funkcjonowania przedsiębiorstwa działającego w branży turystycznej oraz na powstawanie produktu turystycznego jest pochodną: stopnia, w jakim ona pozytywnie wpływa na atmosferę wspólnej akceptacji celów przedsiębiorstwa; właściwych wzajemnych relacji międzyludzkich pomiędzy pracownikami oraz pracowników w stosunku do klientów i partnerów zewnętrznych; innowacyjności i twórczego zaangażowania zespołu pracowników; siły motywacji wewnętrznej, z jaką pracownicy podejmują powierzone im zadania.

Obraz funkcji, jaką pełni kultura organizacyjna przedsiębiorstwa turystycznego pozwala nam stwierdzić istnienie możliwości świadomego modelowania organizacji pod kątem orientacji na doskonalenie.¹⁴

Z badań Darii Elżbiety Jaremen wynika, że dużą rolę w procesie orientowania kultury organizacji na wysoką jakość obiektów hotelarskich spełniają menedżerowie, jednakże poziom świadomości tego wpływu jest u nich zróżnicowany.¹⁵

W naszych dalszych rozważaniach zajmiemy się szerszym wyjaśnieniem kluczowych dla nas pojęć: *kultura organizacyjna* oraz *jakość*. Pomoże nam to zrozumieć ich znaczenie dla specyfiki branży turystycznej. Celem naszych rozważań jest próba obrony tezy, według której **kultura organizacyjna ma istotny wpływ na proces kształtowania jakości produktu turystycznego.**

3. Miejsce kultury w strategii przedsiębiorstw turystycznych w kontekście integracji i polityki gospodarczej Unii Europejskiej

Kultura staje się coraz bardziej istotnym elementem strategii przedsiębiorstw turystycznych w dwojaki sposób. Po pierwsze, kultura rozumiana w szerokim znaczeniu, rośnie znaczenie tzw. turystyki kulturowej, popieranej poprzez wytyczne polityki Unii Europejskiej. Po drugie wzrasta zainteresowanie kulturą w wąskim zakresie teorii i praktyki zarządzania kulturą organizacyjną jako narzędziem budowania przewagi konkurencyjnej.

EUROPEJSKI KOMITET EKONOMICZNO-SPOŁECZNY na 425 sesji plenarnej w dniach 15-16 marca 2006 r. wydał opinię w sprawie: „Turystyka i kultura: dwie siły służące wzrostowi”. Według tego dokumentu, niezwykle mocno dowartościowującego znaczenie kultury w dwóch wyżej wspomnianych aspektach, turystyka ma poważny, liczący się wkład w rozwój gospodarczy Wspólnoty Europejskiej wahający się w przedziale pomiędzy 3% a 8% PKB w różnych państwach członkowskich. Celem opracowanego dokumentu jest uwydatnienie i pokazanie instytucjom europejskim pozytywnego wpływu, jaki może mieć kultura na turystykę w Europie, oraz zachęcenie ich do promocji i troski o dziedzictwo europejskiego obszaru kulturowego.

Dokument ten ukazuje rozumienie instytucji europejskich wielkiego znaczenia dla strategii rozwoju UE zasobów kultury w staraniach o uzyskanie przewagi konkurencyjnej w rozwoju gospodarczym i cywilizacyjnym w stosunku do reszty świata. Znamienne jest wyraźne rozróżnienie przez autorów dokumentu kultury w rozumieniu szerszym, socjologicznym i w rozumieniu węższym, tym jakie obowiązuje w zarządzaniu organizacjami gospodarczymi. Wydaje się, że autorzy dokumentu przyjmują tezę mówiąca o potrzebie harmonii pomiędzy tymi obszarami kultury. Na potwierdzenie prawdziwości tej tezy warto wskazać fragmenty mówiące o potrzebie rozwinięcia wrażliwości kulturalnej obywateli, aby stali się oni bardziej świadomi bogactwa wynikającego z dziedzictwa historycznego, artystycznego i przyrodniczego otoczenia, w którym przyszło im zamieszkiwać. Gdy ta świadomość wzrośnie, obywatele będą wewnętrznie przygotowani do podjęcia różnych lokalnych inicjatyw z zakresu turystyki i kultury, w tym gospodarczych, które władze

administracyjne mogą wspierać finansowo i propagandowo.

Jak twierdzą autorzy dokumentu, turystyka może stać się w najbliższych latach jednym z najszybciej rozwijających się sektorów gospodarki. Również w obszarze zatrudnienia, w tym walki z bezrobociem, turystyka może wnieść bardzo wiele do rozwoju europejskiego społeczeństwa. Autorzy zwracają także uwagę na dużą siłę absorpcji na rynku pracy kobiet w turystyce, co sprzyja pozytywnej regulacji niekorzystnych proporcji zatrudnienia.

Jak czytamy w dokumencie turystyka, kulturowa osiąga najwyższy wskaźnik dynamiki wzrostu w sektorze. Autorzy stwierdzają, że ich intencją jest dokonanie oceny możliwości oddziaływania kultury na turystykę. Unia Europejska jest w tym segmencie turystyki godna uwagi, ze względu na obfitość cennych dóbr kultury i sztuki w porównaniu do reszty świata. Na jej terytorium znajduje się około 300 obiektów z blisko 800 obiektów dziedzictwa kulturowego i przyrodniczego wpisanych na listę „Światowego Dziedzictwa” UNESCO. Doroczna konferencja, European Cultural Tourism Network pokazała niezwykle ważny fakt. Turyści z Azji, przede wszystkim z Chin oraz Indii odwiedzający Europę, zainteresowani są jedynie zasobami kultury i sztuki, w tym architektury starego kontynentu. Oprócz walorów czysto gospodarczych, biznesowych, rozwój turystyki w kontekście kultury pełni niezwykle ważną rolę budowania wspólnej europejskiej tożsamości. Ma zatem wagę dla wzrostu postaw obywatelskich i społecznych integrującej się społeczności wspólnoty. Jest to ważne w dobie kryzysu europejskiego systemu wartości i prób jego przeobrażeń, co ma swoje odzwierciedlenie w podejmowanych z lepszym bądź gorszym skutkiem próbach stworzenia czegoś na kształt konstytucji europejskiej. Promocja europejskiej kultury i sztuki wewnątrz i na zewnątrz Unii jest chyba jakimś sygnałem pozytywnym w tym względzie.

4. Misja przedsiębiorstwa turystycznego

W światowej literaturze naukowej nie ukazało się zbyt wiele publikacji dotyczących misji organizacji gospodarczych, a te w których poruszony został ten temat nie uwzględniają jego wszystkich aspektów. Są one, szczególnie prace autorów amerykańskich, bardziej wyrazem postrzegania misji z punktu widzenia czystej teorii zarządzania i dziedzin pokrewnych, a mniej z punktu widzenia zagadnień kulturowych zarządzania dużymi organizacjami. W naszych dociekaniach podejmiemy próbę szerszego wyjaśnienia sensu istnienia organizacji gospodarczych działających w obszarze turystyki.

Strategiczne zarządzanie organizacją gospodarczą wymaga znajomości celu, do którego organizacja zmierza. Cel ten powinien być jasny dla menedżerów zarządzających firmą, jej właścicieli i pracowników realizujących cele. Otoczenie organizacji także powinno być informowane o tym, dokąd organizacja kieruje swe kroki. Wyjaśnieniu tych celów służy właśnie misja.

Misja organizacji gospodarczej określa cele, jakie ma realizować organizacja działając w otoczeniu rynkowym. Powiązana jest tym samym z generalnym celem, jak też z celami będącymi środkami do realizacji celu głównego. Warto w tym miejscu podkreślić fakt, polegający na tym, że z punktu widzenia artykułowania celów możemy mówić o celach deklarowanych, które mogą być celami pozornymi i celach rzeczywistych czyli realnych dążeniach.

Liczne grono autorów jest zdania, iż organizacja nie realizuje jednego tylko celu, lecz ich wiązkę. Sądzi się, że większość organizacji na początku ubiegłego wieku koncentrowała się na jednym celu podstawowym, tj. zysku, a obecnie wiele korporacji nie stawia maksymalizacji zysku na pierwszym miejscu, lecz realizuje wiele celów. Idea, iż przedsiębiorstwo realizuje wiele celów wzięła się stąd, że realizuje ono jednocześnie dążenia wielu grup: właścicieli, zarządu, pracowników, społeczeństwa.

Misja organizacji wzbudza dziś duże zainteresowanie, ale w polskim piśmiennictwie nie było dotąd systematycznej odpowiedzi na podstawowe pytania: Czym jest misja organizacji? Jaka jest struktura misji? Jakie idee, wartości, koncepcje człowieka można w misjach odnaleźć? W niniejszej pracy podejmujemy próbę

penetrowania tego tematu. Powyższy cel zostanie osiągnięty między innymi za pomocą autorskiej metody polegającej na analizie deklaracji misji organizacji gospodarczych. Jako przykład poddamy analizie dokument ukazujący misję spółki ORBIS.

Spółka ORBIS jest od szeregu lat znanym przedsiębiorstwem działającym na rynku turystycznym. Do jej podstawowych form działalności należy zaliczyć świadczenie usług hotelarskich i gastronomicznych wraz z usługami towarzyszącymi oraz zarządzanie obiektami hotelowymi. Spółka swoje usługi realizuje za pomocą oddziałów hotelowych, których jest właścicielem. Firma dysponuje blisko połową setki obiektów hotelowych usytuowanych w Polsce. Jest także współwłaścicielem obiektu hotelowego w Bydgoszczy. W obrębie spółki działa również „Zakład Pralniczy” w Poznaniu, obsługujący poznańskie hotele przedsiębiorstwa ORBIS a także świadczy usługi dla podmiotów zewnętrznych.

W ramach struktury organizacyjnej ORBISU funkcjonują zagraniczne filie nie prowadzące działalności handlowej. Takie Ośrodki Informacyjne pracują w Tel-Awiiwie i Wiedniu, Brukseli, Paryżu, Rzymie. Ośrodki informacyjne skupiają swoją uwagę na realizacji zadań w obszarze polityki handlowej spółki opracowanej dla konkretnego rynku, poprzez prowadzenie działalności akwizycyjnej, reklamowej i informacyjnej, ze szczególnym uwzględnieniem turystyki przyjazdowej do Polski, natomiast przedstawicielstwa na prowadzeniu działalności promocyjnej usług hotelarsko gastronomicznych hoteli ORBIS i reprezentowaniu interesów spółki.

Większość hoteli ORBISU usytuowanych jest w dużych miastach Polski, takich jak: Warszawa, Kraków, Poznań, Trójmiasto, Wrocław, Katowice, Szczecin oraz w miejscowościach atrakcyjnych pod względem walorów turystycznych Zakopane, Karpacz, Kołobrzeg, Sopot, Częstochowa.

Misją spółki, według jej zarządu, jest osiągnięcie pozycji silnej finansowo grupy holdingowej, powiązanej kapitałowo z podmiotami działającymi na rynku turystycznym w dziedzinie hotelarskiej i transportowej i z nimi związanymi w zakresie rekreacji i rozrywki, nieruchomości hotelowe i biurowe. W zakresie działalności hotelowej firma w najbliższych latach chce utrzymać pozycję lidera na rynku trzy i czterogwiazdkowych hoteli oraz zdobyć liczącą się pozycję na rynku

hoteli dwugwiazdkowych w kraju. W perspektywie dalszej przyszłości, po 2010 roku przewiduje się wejście na rynki hotelowe państw sąsiednich. Orbis pragnie rozwinąć swoją sieć hoteli w taki sposób, aby być obecnym we wszystkich miastach Polski liczących ponad 100 tysięcy mieszkańców, lub w regionach, których walory turystyczne generują znaczny popyt na usługi hotelarskie. W działaniu jako touroperator władze spółki zakładają zachowanie pakietu kontrolnego w PBPORBIS, największego polskiego organizatora turystyki. Związane z tym wzmocnienie synergii pomiędzy działalnością hotelową i turystyczną powinno mieć korzystny wpływ na efekty finansowe osiągnięte w przyszłości przez przedsiębiorstwo.

Zdefiniowanie w powyższy sposób misji firmy wyznacza cel strategiczny, jakim jest rozwój sieci hoteli na bazie własnych obiektów i użytkowanych na zasadzie umów oraz dywersyfikacja zaangażowania finansowego poprzez zainicjowanie działalności innej od hotelowej, w tym pokrewnej i komplementarnej w stosunku do usług hotelowych. W odniesieniu do już funkcjonującej bazy przedstawiony cel strategiczny będzie realizowany przez spółkę ORBIS S.A. poprzez unowocześnianie bazy hotelowej. Powinno to zapewnić wzrost jakości oferowanego produktu, wzrost konkurencyjności i w efekcie wzrost udziału w rynku. Przedstawione plany strategiczne mają za zadanie zbudowanie struktury zdolnej do przyjęcia wyzwania ze strony konsolidującej się krajowej konkurencji, jak też podmiotów zagranicznych. Ujednoczenie i podniesienie efektywności działania sieci dystrybucji usług turystycznych oraz podniesienie jakości obsługi klienta ma zwiększyć poziom zadowolenia klientów z oferowanych produktów i usług.

Omawiając misję przedsiębiorstwa turystycznego musimy mieć świadomość, że między misjami firm istnieją znaczne różnice, ale we ¹⁶wszystkich można wyróżnić pewne wspólne elementy budujące ich formalną strukturę:

- (1) *stosunek do klienta*
- (2) *jasno sprecyzowany produkt i usługi*
- (3) *obszar działania*
- (4) *technologia i innowacyjność*
- (5) *pomysł na przetrwanie*
- (6) *filozofia działania*

(7) *własny wizerunek (zalety i wady we współzawodnictwie z innymi)*

(8) *troska o publiczny wizerunek (image) firmy*

(9) *troska o własnych pracowników.*

W badanej misji ORBISU możemy odnaleźć szereg wartości, które są dla nas interesujące ponieważ wyznaczają aksjologiczne ramy, w jakich zamykają się deklaracje analizowanego przedsiębiorstwa. Ten pluralizm wartości nie poddaje się prostej, jednolitej ocenie. Badając poszczególne wartości dochodzimy do przekonania, iż firma przedstawiając je w deklaracji misji dokonuje zarazem ich ocen. Odnajdujemy więc w badanym materiale wartości materialne i niematerialne. To z kolei skłania nas do podjęcia próby ustalenia hierarchii wartości w badanym materiale. Odkrycie hierarchii wartości pozwoli nam określić podstawy na jakich opiera się kultura organizacyjna tego przedsiębiorstwa.

Z dziewięciu elementów budujących modelową strukturę misji w badanej przez nas odnajdujemy następujące: *stosunek do klienta, obszar działania, jasno sprecyzowany produkt i usługi, pomysł na przetrwanie*. Wyraźnie widać, że brak jest elementu określanego przez nas jako *troska o własnych pracowników*. Nie ma nawet śladu myślenia o pracownikach jako o wspólnocie organizacyjnej. Nie ma organizacji jako „My”. Jest to niepokojący symptom dystansowania się „góry” od firmowych „dołów”. Trudno wyciągać głębsze wnioski z tego jednego dokumentu. Należałoby przeprowadzić dogłębną analizę kultury organizacji, aby zdiagnozować firmę pod kątem relacji zachodzących pomiędzy pracodawcą a pracownikiem. Biorąc jednak pod uwagę znaczenie, jakie ten dokument ma dla środowiska wewnętrznego przedsiębiorstwa to to, co możemy wyczytać jest ukazaniem pewnych negatywnych tendencji w myśleniu o menedżerów.

Hierarchia wartości, którą odnajdujemy w misji i celach strategicznych ORBISU ukazuje nam na pierwszym miejscu dążenie do osiągnięcia silnej pozycji finansowej. Dalej dostrzegamy pragnienie utrzymania pozycji największego na rynku, dążenie do wejścia na rynki państw sąsiednich, rozwój sieci hoteli, dywersyfikację zaangażowania kapitałowego, poprawę jakości, wzrost konkurencyjności, podniesienie poziomu obsługi klienta, zwiększenie poziomu

satysfakcji klienta.

Wydaje się, iż na podstawie analizy deklaracji misji ORBISU możliwe jest postawienie tezy, według której hierarchia wartości firmy, jaka nam się ukazuje, osadzona jest na aksjologicznej świadomości organizacji gospodarczej, „czującej i pożądaną” określone dobra. Max Scheler, który zajmował się refleksją nad hierarchią wartości, twierdził, że wartości są tylko cieniem naszych pragnień i uczuć. Dobre jest to, co pożądaną, złe to, do czego ¹⁷ czuje się wstręt-czytamy w jego dziele zatytułowanym „Resentyment a moralność”.

Wśród ukazujących się nam wartości w misji omawianego przedsiębiorstwa naszą szczególną uwagę przyciągają wartości ekonomiczne. Deklaracja oprócz wyraźnego wskazania na określone wartości odwołuje się do ogólnych zasad, których celem jest przede wszystkim poszanowanie dla wartości przedsiębiorstwa i jego produktów oraz na drugim miejscu dla wartości osoby ludzkiej klienta. Misja ukazuje wartości dotyczące świata człowieka i jego funkcjonowania na styku z organizacją gospodarczą. W szczególny sposób autor misji kieruje naszą uwagę na wartości dotyczące relacji klient – produkt. Produkt ma być narzędziem do podniesienia poziomu obsługi klienta. Ma on być narzędziem zwiększenia satysfakcji klienta. Te dwa pojęcia, klient i produkt tworzą aksjologiczną oś współrzędnych firmy. Klient-człowiek jest dla badanej firmy podmiotem potrzeb. Nie mamy jednak do czynienia z inną aksjologiczną osią, często spotykaną w misjach firm, jaką wyznacza relacja pracownik-firma (jako pracodawca). Misja ORBISU wyraźnie preferuje nakaz respektowania wartości związanych z klientem a nie z pracownikiem.

Problemem pierwszej wagi jest zatem określenie dominanty szeregu wartości, które odnajdujemy w misji badanej spółki. Sądzymy, że dominantą tą jest zysk. Ta wartość jest bowiem w różnych, nieco zmienionych postaciach, aksjologicznym kompasem firmy. Jest to zrozumiałe, bowiem celem działalności gospodarczej jest pomnażanie majątku firmy. Kluczem do powodzenia w interesach jest to, aby istota przeprowadzanych transakcji i działań znalazła swą wymierność w wysokim zysku. Działalność gospodarcza jest dążeniem do zysku w sposób trwały i racjonalny, do wyznaczania wciąż nowych horyzontów zysku, do tzw. rentowności. Przedsiębiorstwo nie zorientowane na zysk byłoby skazane na klęskę. Według Maxa

Webera aktem gospodarczym będzie przede wszystkim taki, który opiera się na nadziei na zysk. Tam, gdzie do zysku dąży się racjonalnie, poprzez wartość jaką stanowi wiedza, całe działanie zorientowane jest na rachunek ekonomiczny.

Z kolei Konrad Waloszczyk twierdzi, iż mamy obecnie do czynienia ze zjawiskiem materializacji pojęcia zysku. Materialny, dający się przeliczyć na pieniądze¹⁹ zysk jest głównym motywem ekonomicznej aktywności w jej zasadniczej postaci. Według tego autora w dzisiejszym światowym systemie ekonomiczno-finansowym nasila się „fetyszizm pieniądza”, to znaczy postępujący brak pokrycia tegoż w rzeczywistych jednostkach użyteczności. H. Henderson mówi, że obecnie pieniądz zatracza swój sens jako system miary wartości i realnej produkcji światowej. Pieniądz manipulowany przez polityków czy kreatywną księgowość w niewielkim stopniu odzwierciedla autentyczną wartość tego, czego dokonują w rzeczywistości podmioty gospodarcze. John Keneth Galbraith twierdzi, że wciąż mamy do czynienia z przekonaniem, że w tworzeniu namacalnych wartości materialnych jest coś wyjątkowo produkcyjnego. Na przykład²¹ produkcja buta jest uważana za pożyteczniejszą niż usługi uczonego.

Jak się wydaje czysto materialne pojęcie zysku nie jest niezbędnym dla ekonomii jako takiej. Niezbędny jest wprawdzie tak czy inaczej pojęty zysk, inaczej ekonomia stałaby się filantropijną działalnością. Zysk może być jednak różny: krótkowzroczny i dalekowzroczny, pozorny i rzeczywisty, bardziej ilościowy lub bardziej jakościowy, bardziej prospołeczny lub bardziej indywidualistyczny. Dla ORBISU zysk jest wartością, która widziana jest przez pryzmat twórczego doświadczenia rzeczywistości ekonomicznej. Wartość ta skupia energię firmy nadając jej wyraźnie określony kierunek i perspektywę czasową. Zysk i zbudowany na nim twórczy potencjał finansowy firmy wyznacza granice wolności realizowanych przedsięwzięć gospodarczych. ORBIS podkreśla w swojej misji, że zysk ma przede wszystkim wymiar jako zmienna ekonometryczna. Mając na względzie jego wartość „księgową” zalicza się go do tzw. twardych elementów biznesu, będących wprost jego esencją. W badanej deklaracji misji odkrywamy typowo ekonomiczne ujęcie wartości, jaka jest zysk, stanowiący reprezentację wartości dóbr materialnych. Jest on miernikiem wyników ekonomicznych przedsiębiorstwa, a jako taki stanowi narzędzie

porównania i podkreślenia wyższej wartości własnych dokonań w konfrontacji z dokonaniami innych podmiotów o podobnym typie działalności gospodarczej. Jako przedmiot ekonomicznych analiz zysk odzwierciedla zatem kondycję przedsiębiorstwa.

Drugą wartością, która ukazuje się nam w misji ORBISU jest jakość. Badając problem jakości, którą zakwalifikowaliśmy do zespołu wartości materialnych, odnajdujemy odniesienie się spółki do idei doskonałości. W analizowanym tekście jakość, jako wartość rozpoznajemy w opisie znaczenia, jakie przedsiębiorstwo przywiązuje do procesu doskonalenia produktu i usług. Uzasadnione wydaje się postawienie tezy, według której jakość nie jest celem samym w sobie. Ta materialna wartość jest środkiem do celu, którym jest dobro klienta, dobro osoby ludzkiej.

W poddanym analizie materiale obserwujemy tendencję polegającą na tym, że podmiotowość człowieka ukazuje się nam w hierarchii wartości na drugim miejscu za zyskiem. Staje się ona wartością niższego rzędu. Takie umiejscowienie tej wyjątkowej wartości niematerialnej w hierarchii wydaje się źle korespondować z obiektywnym porządkiem wartości. Afirmacja człowieka, jego godności wymaga ze strony organizacji gospodarczej działającej w obszarze turystyki szczególnych preferencji.

Przedstawiony wyżej materiał ukazuje nam obraz następującego porządku wartości, jaki odsłania się nam za sprawą analizy misji spółki ORBIS:

1. *zysk*
2. *jakość*
3. *podmiotowość człowieka (dobro klienta)*

Charakterystyczne jest dla badanego materiału to, że wartość niematerialna, jaką jest podmiotowość człowieka występuje w nim za pozostałymi wartościami.

5. Kluczowe czynniki kształtowania misji organizacji gospodarczych

Tworzenie misji firmy mieści się w szerokiej formule budowania kultury przedsiębiorstwa. Misja jest początkową fazą budowania kultury organizacji.²² Proces kształtowania misji odbywa się w relacji do istniejących i prognozowanych potrzeb społecznych, oznaczających aspiracje i dążenia otoczenia oraz obligujących organizację gospodarczą do ich dobrego zaspokojenia. Stopień realizowania misji przez organizację, wyrażający zaspokojenie uszeregowanych potrzeb społecznych, jest równocześnie potwierdzeniem tożsamości przedsiębiorstwa, tj. odpowiedzią na pytanie, co ona sobą reprezentuje w kontekście jej odpowiedzialności w stosunku do istniejących aspiracji, dążeń i interesów otoczenia.²³ Proces kształtowania misji jest procesem wybierania celów firmy dla klientów, pracowników, akcjonariuszy, środowiska.²⁴ Przebieg kształtowania misji jest ściśle powiązany z planowaniem strategicznym organizacji, dlatego też istnieje współzależność procesu kształtowania misji i poszczególnych etapów planu strategicznego na który składają się następujące elementy:

- zdefiniowanie misji
- wyodrębnienie strategicznych obszarów działania
- analiza i ocena tzw. portfela działalności, czyli strategicznych sektorów działania
- określenie nowych sektorów, w które należy inwestować

Kształtowanie misji jest długim procesem rozłożonym w czasie. Proces ten nie jest czymś oderwanym od rzeczywistości funkcjonowania organizacji, wręcz przeciwnie, jest niezwykle mocno spleciony z różnorodnymi przejawami działalności przedsiębiorstwa. Sformułowanie misji jest procesem bardzo odpowiedzialnym. Sensowną misję trudno jest opracować, gdyż istnieje potrzeba godzenia ze sobą różnych sprzeczności. Pierwszą trudność stanowi potrzeba lapidarności misji z jednoczesną koniecznością wyrażenia w niej wielu głębokich przemyśleń. Dla Krzysztofa Obłója przykładem braku umiejętności prawidłowego sformułowania misji jest firma ABB. Autor ten twierdzi, że nikt nie jest zdolny do zapamiętania informacji i postulatów zawartych w 32-stronicowej, dwujęzycznej „biblii” pt. *Misja, wartości i wytyczne ABB*, którą otrzymują pracownicy ABB Poland.²⁵

Drugą trudnością w formułowaniu misji jest konflikt pomiędzy czynnikiem

marzenia a procedurą realizacji zadań. K. Obłój mówi, że jest to sięganie do gwiazd, twardo stojąc na ziemi.

Trzecią trudnością w procesie kształtowania misji jest wymóg, polegający na tym, że misja musi być jednocześnie ogólna i konkretna. Związana jest ona bowiem zarówno z organizacją jako całością, jak też ze specyfiką funkcjonowania poszczególnych jej działów.

Z szeregu czynników mających mniejszy lub większy wpływ na to, jak wyglądają misje poszczególnych firm wybraliśmy te, które mają decydujący wpływ na kształt omawianego przez nas dokumentu przedsiębiorstw. Należą do nich następujące: jakościowe, psychologiczne oraz kulturowe. Zostaną one niżej omówione szczegółowo.

6. Czynniki jakościowe

Pojęcie jakości zostało wprowadzone prawdopodobnie po raz pierwszy do filozofii przez Platona, który określił je jako pewien stopień doskonałości.²⁶ Uznał on, że jakość, jako forma nie jest możliwa do zdefiniowania i pojąć ją możemy jedynie w doświadczeniu. Jest ona subiektywnym sądem oceniającego. Arystoteles kontynuując rozważania nad pojęciem jakości zaliczył je do jednej z dziesięciu kategorii,²⁷ które umożliwiają podział wszystkich pojęć na grupy logiczne.²⁸

Wypracowana przez Greków kategoria jakości znalazła trwałe miejsce w refleksji nad właściwościami przedmiotów lub zjawisk. Wbrew pogładowi Platona próbowano ją definiować. Przez długie wieki definiowanie jakości było jednym z ważnych sporów filozoficznych w Europie. W świecie współczesnym refleksja nad pojęciem jakości obecna jest wyraźnie w doświadczeniu rzeczywistości życia gospodarczego, zarządzania przedsiębiorstwami i w opisujących je naukach ekonomicznych.

Edward Kindlarski - autorytet w dziedzinie zarządzania przez jakość,²⁹ skatalogował blisko setkę definicji jakości. Mimo wszystko powstają wciąż nowe definicje jakości, w których każdy następny z opisujących ją badaczy uwzględnia nowy jej aspekt lub modyfikację, akcentuje inny punkt spojrzenia na jakość. Jednakże w tej różnorodności i bogactwie nie ma chaosu, rysuje się raczej spójność struktury samego pojęcia jakości.

Według L. Wasilewskiego jakość jest to kontrola nad skalą przypadkowości zdarzeń w procesach.³⁰ Ta definicja koncentruje się na jakości w wąskim aspekcie. Nie wyczerpuje pełnego spektrum zagadnień jakościowych. Elementem łączącym ją z innymi definicjami jest zwrócenie uwagi na dążenie do wiernego powtarzania wzoru produktu w procesie produkcji masowej. Wszelkie odchylenia dyskwalifikują produkt z punktu widzenia tak pojmowanej definicji jakości.

Szczególnie interesujące są definicje jakości w ujęciu wieloaspektowym przytaczane przez tak zwanych „guru jakości” - Jurana, Feigenbauma, Deminga i Crosby'ego. J. M. Juran w swojej książce - „Quality Control Handbook”³¹ wymienia kilka własnych definicji różniących się w zależności od tego, jakiego rodzaju jakość jest definiowana np. rynkowa, czy też zgodności z projektem wyrobu. Jakość

rynkowa jest to stopień, w jakim określony wyrób zaspokaja potrzeby określonego nabywcy. Jakość jako gatunek jest to stopień, w jakim klasa wyrobu ma potencjalną zdolność zapewnienia satysfakcji konsumentom w ogóle. Jakość zgodności jest to stopień odwzorowania wyrobu w stosunku do pierwowzoru lub odpowiednio sprecyzowanych wymagań. Jakość preferencji jest to stopień, w jakim określony produkt znajduje u konsumenta pierwszeństwo przed innym w wyniku przeprowadzonych badań porównawczych. Jakość jest to cecha lub zespół cech (istotnych dla danego wyrobu) dających się wyodrębnić; sposób wykonania, wygląd, konsystencja, smak, zapach itp. Według innej definicji J. M. Jurana, jakość określona jest jako zdadność do użycia lub zastosowania.³² Słabością prób definiowania jakości przez Jurana jest to, że dla jej określenia potrzebuje on nie jednej lecz wielu definicji rozdrabniających problem na szczegółowe aspekty. Zaletą jest natomiast wyczerpujący i wnikliwy wgląd w istotę jakości.

Zdaniem W. Edwardsa Deminga jakość można zdefiniować jako przewidywany stopień jednorodności i niezawodności przy możliwie niskich kosztach i dopasowaniu do wymagań rynku.³³ Autor ten tworząc na przełomie lat 50-tych i 60-tych XX wieku swą definicję uznał jakość za nadrzędny cel działalności firmy, a w sformułowanych przez siebie zasadach określił sposoby i metody zarządzania jakością.³⁴ Uważał on, że należy nieustannie zmierzać do perfekcjonizmu w powstawaniu produktów i usług. Trzeba myśleć o przedsiębiorstwie w perspektywie strategicznej, długookresowej, w perspektywie jego misji. Trzeba zmienić podstawę w stosunku do niedoskonałości. W jego opinii istnieje nieodparta konieczność przemiany świadomości tak, by myśleć o zarządzaniu w kategoriach filozofii zarządzania. Twierdził, że produkt czymkolwiek jest, powinien rodzić się w atmosferze perfekcji, doskonałości. Sądził, że system dostaw powinno się oprzeć na wzajemnej lojalności i zaufaniu partnerów, opartych na ocenie wspólnych doświadczeń na przestrzeni dłuższego czasu. Firma powinna być, jego zdaniem, traktowana jako wspólnota ludzi i szeroko rozumianych interesów. Jest to wyraźne spojrzenie na przedsiębiorstwo oczyma misji organizacji.

Philip B. Crosby uważa natomiast, iż jakość jest to zgodność z wymaganiami. Definicja ta jest poprawna, lecz jej autor zatrzymuje się na wymaganiach, co jest

pewnym istotnym ograniczeniem w pojmowaniu jakości. Takie ujęcie jest nie do pogodzenia z tezą o strategii konkutowania poprzez jakość, która to teza zakłada, że należy pójść dalej w zaspokojeniu wymagań klienta aniżeli robią to inni. Jakość w takim ujęciu jest rozumiana jako pozytywne wyróżnienie się wśród firm zaspokajających potrzeby klientów, czego Crosby nie precyzuje osłabiając tym samym pojemność skonstruowanej przez siebie definicji. Jej zaletą jest to, iż jest jasna i krótka.³⁵

Zdaniem A. V. Feigenbauma³⁶ pod pojęciem jakości należy rozumieć zbiorczą charakterystykę produktu i serwisu z uwzględnieniem marketingu, projektu, wykonania i utrzymywania, która powoduje, że dany produkt i serwis spełniają oczekiwania użytkownika (wygląd, konsystencja, smak, zapach itp. charakterystyka jakości). Feigenbaum wprowadził pojęcia biernej kontroli jakości, dominującej w przemyśle amerykańskim, i kontroli czynnej zorientowanej na proces i przyczyny, która dominuje w japońskiej kulturze produkcji.

Równoległe z analizami dotyczącymi zagadnień jakościowych prowadzonymi w świadomości indywidualnych badaczy prowadzone są prace na szczeblu instytucjonalnym przez różnego rodzaju stowarzyszenia jakościowe i urzędy państwowe. Tworzy się tym samym miejsce dla jakości w świadomości zbiorowej społeczeństw, w których kultura gospodarcza znajduje się na odpowiednio wysokim poziomie rozwoju.

Amerykańskie Stowarzyszenie Jakości definiuje jakość jako stopień, w jakim produkt spełnia oczekiwania użytkownika. Widać tutaj wyraźny wpływ platońskiego stanowiska w podejściu do zagadnień jakości. Ten sam produkt może prowokować różne oceny w różnych sytuacjach, w zależności od cech, np. technicznych.³⁷ Amerykańska definicja jakości zorientowana jest na produkt (*product oriented*).³⁸

Japońscy eksperci zajmujący się zagadnieniami jakości stawiają zarzut takiej orientacji, a tym samym całej zachodniej koncepcji jakości; model zachodni koncentruje się według ich opinii na pogoni za krótkookresowymi wynikami, a nie na dbałości o przyczyny, od których zależą wyniki. Autorzy japońscy M. Imai³⁹ i K. Hasegawa⁴⁰ podają szereg przykładów zdecydowanej dominacji kontroli jakości produktu nad kontrolą jakości procesów w przedsiębiorstwach amerykańskich. Jest to

pochodną przyjęcia konkretnej definicji pojęcia jakości. Japońskie pojmowanie jakości związane jest ze słowem „kaizen”, które oznacza doskonalenie. W nauce o zarządzaniu rozumiane jest szerzej, albowiem określa się nim japoński styl zarządzania. Kaizen wymaga pokory. Pojęcie jakości w krajach Dalekiego Wschodu odbiega od definicji Platona czy Arystotelesa. W kulturze Zachodu słowo „doskonalenie” nie jest powszechnie odbierane z entuzjazmem. Jeśli Europejczyk robi coś dobrze, to nie po to, by to potem doskonalić. Lao-tsy, chiński filozof, ok. 3000 lat temu określał jakość jako stan idealnie uporządkowany, nie da się go osiągnąć ale trzeba do niego mozolnie dążyć. Doskonalenie powinno więc być ciągłym procesem. Kaizen jest tworzeniem zorientowanym na proces (np. produkcji, myślenia i zarządzania). W pracy „Tao Te Cing” Lao-tsy zapisał: „jakość, którą możemy zdefiniować nie jest jakością w sensie bezwzględny”. Masaaki Imai w swym „Kluczu do sukcesu konkurencyjności Japonii” zwraca uwagę, że w odróżnieniu od Zachodu w Japonii nie ma znormalizowanej definicji jakości. W sensie potocznym natomiast jakość jest to coś, co można poprawić. Widać tutaj nurt myśli Lao-tsy, nie lekceważący znaczenia charakterystyki technicznej rzeczy, nie odrywający uwagi od klienta, lecz w swych skutkach stanowiący odmienne niż w Europie i USA podejście. Platon ogranicza się do doświadczenia, Lao-tsy wykracza poza nie, gdyż z doświadczenia wynikło, co należy poprawić. W Japonii mogła powstać taka innowacja, jak kaizen, a w jego ramach tzw. koła jakości w przedsiębiorstwach czyli dążenie do poprawy wszystkiego, co na podstawie doświadczenia można poprawić.

Powyższe uwagi dotyczące różnorodności interpretowania pojęcia jakości przez różnych autorów i środowiska wykazują silne uwarunkowania kulturowe, wynikające z różnic w filozoficznym podejściu do rzeczywistości, która zostaje poddana twórczym procesom przetwarzania przez organizacje gospodarcze. Dwa główne nurty pojmowania jakości można wyodrębnić pod kątem ich przynależności do cywilizacji Zachodu bądź do cywilizacji Wschodu. Obecnie granice te zacierają się ze względu na fakt, iż globalna gospodarka jest zjawiskiem transkulturowym. Wszystkie zaprezentowane ujęcia są ciągle „żywe”, a wokół nich koncentrują się różne ruchy i szkoły jakości. Jest to dowodem ich przydatności praktycznej oraz różnorodności

rzeczywistości świata organizacji i zarządzania w gospodarce.⁴²

Wydaje się, iż pomimo ciągłego procesu „odsłaniania” treści pojęcia jakości każda kolejna, nowa „odsłona” jest wnikaniem w jego głębsze pokłady. Projekt nowej definicji jakości w ujęciu norm ISO uwzględnia czas przeszły, teraźniejszy i przyszły w rozumieniu tego pojęcia, co jest pierwszym argumentem skłaniającym do uznania tej definicji za najbardziej właściwą. Treść jej brzmi następująco: „Jakość jest to ogół właściwości obiektu wiążących się z jego zdolnością do zaspokajania stwierdzonych i przewidywanych potrzeb.”⁴³ Drugim argumentem przemawiającym za ekspozycją tej definicji jest fakt, że większość dotychczasowych definicji stanowią autorskie interpretacje w wąskim, szczegółowym aspekcie jakości. Stan taki wprowadza pewne trudności w komunikowaniu tego pojęcia różnym środowiskom. Projekt nowej definicji wydaje się być relatywnie bardzo szerokim określeniem pojęcia jakości w porównaniu z definicją sprzed 1994 roku i obecnie obowiązującą w standardach ISO. Wprowadzone zostaje pojęcie obiektu jakości, pod którym rozumie się w projekcie nowej definicji to, co może być odrębnie opisane i rozpatrywane pod kątem jakości. Obiektem jakości może być np.: działanie lub proces, wyrób (produkt materialny lub usługa), organizacja, system lub osoba, kombinacja wyżej wymienionych elementów. Nowa definicja jakości w systemie norm ISO porządkuje i wyjaśnia to nowe pojmowanie jakości w szerokim kontekście społecznym i gospodarczym. Jest ona czytelna dla wielu środowisk, tym samym jest najbardziej przydatna w wykazaniu wpływu czynników jakościowych na kształt misji organizacji gospodarczych.

Systemy normalizacyjne zajmują ważne miejsce w procesie przeniesienia pojęcia jakości od teoretycznych rozważań na temat jego treści do zawarcia czynnika jakościowego w misji firmy. Przedsiębiorstwa decydujące się na zawarcie w swojej misji czynników jakościowych zobligowane są do tego, aby legitymować się certyfikowanym systemem zapewnienia jakości wydawanym przez odpowiednie instytucje. Upowszechnianie zasad zapewnienia jakości w przedsiębiorstwach sformalizowane zostało przyjęciem serii norm jakościowych ISO i innych systemów. W zarządzaniu przedsiębiorstwami istnieją dwie modelowe strategie zapewnienia jakości: systemy zapewnienia jakości według norm ISO 9000 oraz totalne zarządzanie jakością - TQM.⁴⁴ Systemy te są swego rodzaju deklaracją gotowości

jakościowej przedsiębiorstwa artykułowaną na zewnątrz.

Normy ISO 9001, ISO 9002, ISO 9003 zawierają wymagania, które dostawca deklarujący zgodność swojego systemu z wybranym przez siebie modelem jakości zobowiązuje się wypełnić. Spełnienie tych wymagań klient lub potencjalny klient może uznać za odpowiednie gwarancje tego, że dostawca spełni oczekiwania jakościowe i co za tym idzie zaspokoi jego potrzeby. W normie ISO 9004, tzw. wewnętrznym zapewnieniu jakości umieszczono dyrektywy dotyczące zarządzania jakością i zapewnienia jakości, nie tylko od strony szeroko pojętego kontrahenta, ale także samej organizacji gospodarczej od środka. Jako uzupełnienie norm serii ISO 9000 powstały normy serii ISO 10000, obejmujące swym zasięgiem techniki wspomagające system zapewnienia jakości. Kraje Unii Europejskiej włączyły normy ISO 9000 do swojego pakietu norm i opracowały zasady potwierdzania zgodności wprowadzanych w przedsiębiorstwie systemów zapewnienia jakości z ich wymaganiami. Systemy zapewnienia jakości ISO 9000 mają powodować wzrost zaufania odbiorców do dostawców. Równoznaczne jest to z faktem, iż procesy mające wpływ na jakość, identyfikowaną jako spełnienie licznych wymagań klientów, są odpowiednio nadzorowane.

Strategia TQM jest wiązką zasad, narzędzi i procedur jakościowych dostarczających wytyczne dla praktyki prowadzonej działalności i samej organizacji w długofalowej perspektywie czasowej. TQM jest to zaangażowanie wszystkich uczestników organizacji do sterowania i ciągłego doskonalenia wykonywanych prac w celu spełnienia jakościowych oczekiwań klientów. Planowanie strategiczne w ujęciu TQM jest pójściem zdecydowanie głębiej przez organizację w planowaniu jakościowym aniżeli pozwala na to system norm jakościowych. Tutaj sukces jest uwarunkowany pełnym zaangażowaniem wszystkich członków organizacji. Muszą być oni przepojeni „duchem jakości”, a nie tylko jej „literą”. Osiąganie totalnej jakości oznacza gruntowną zmianę całej kultury i filozofii firmy oraz bezwzględne zaangażowanie w program stałego doskonalenia. Stworzenie kultury organizacyjnej firmy nastawionej na jakość jest jednym z największych wyzwań w programie zarządzania poprzez jakość. Ważnym czynnikiem sukcesu w trakcie wdrażania systemu zapewnienia jakości jest formułowanie wizji jakości dla

całej wspólnoty organizacyjnej a następnie wspólna realizacja deklarowanej misji a w niej wizji jakości.

Źródło jakości tkwiło dawniej w profesjonalnym mistrzostwie w sensie technicznym, następnie doszło do tego mistrzostwo zarządzania procesem wytwarzania, a dzisiaj jakość staje się produktem kultury przedsiębiorstwa. Z kluczowych czynników kształtujących misję organizacji tworzy się swoisty łańcuch wartości dodanej. Organizacje wdrażające zarządzanie przez jakość często wyznaczają jakiemuś menedżerowi rolę kogoś przypominającego nawiedzonego przywódcę duchowego. Bierze się to z faktu, iż w dziedzinie jakości silne przywództwo nieodłącznie związane jest z realizacją misji firmy i jej wizji przez „widzącego”, czyli menedżera. On to, jako misję organizacji i swoje zadanie posłannictwo, realizuje filozofię zarządzania przez jakość głosząc ją słowem i czynem; zjednując dla misji zwolenników, jeśli jest autentyczny i przekonujący. U podstaw jakościowego czynnika misji leży przekonanie, że należy traktować działalność związaną z doskonaleniem jakości jak religijne posłannictwo. Jak twierdzi John Bank⁴⁵ organizacja, która zrywa z dawnym modelem zachowania, koncentruje swą misję na poświęceniu się dążeniu do doskonałości, przyjmując zupełnie nowe wzorce, ma w sobie coś niemal religijnego w zachowaniu. Swoiste nawrócenie na „drogę bez usterek” jest aktem zarówno osobistym jak i społecznym, w którym nawróconemu pomagają bracia i siostry na wszystkich szczeblach organizacji. Duże znaczenie ma też osobiste świadectwo i dawanie dobrego przykładu. Nasuwa się analogia pomiędzy tym, czego ludzie oczekują od osób odpowiedzialnych za zarządzanie jakością w kontekście wzorców zachowań, które uosabiają i zasad, które głoszą, a tym czego oczekują od przywódców politycznych i religijnych. W ocenie procesu tworzenia jakości pierwszym pytaniem jest to, czy misja jest wypełniona.⁴⁶

Stwierdzając istnienie wpływu czynników jakościowych na kształtowanie misji należy wskazać na fakt, iż wpływ ten jest przede wszystkim spowodowany wymaganiami klientów, czyli z punktu widzenia organizacji czynnikami zewnętrznymi. Ma to swoje głębokie przyczyny w potrzebie klienta odbiorcy produktu lub usługi związaną się z wiarygodnym, gwarantującym spełnienie jego

oczekiwań partnerem transakcji legitymującym się udokumentowanym, formalnym systemem zapewnienia jakości. Potrzeby nabywców stają się coraz bardziej wysublimowane, a co za tym idzie, coraz trudniej im sprostać bez ciągłego podnoszenia poziomu jakości produktów, usług itd. Drugim powodem, dla firm wewnętrznym, jest obieranie przez przedsiębiorstwa w swojej działalności strategii jakościowych w odróżnieniu od tzw. strategii kosztowych. Strategia jest to przemyślana, ogólna koncepcja działania, której realizacja zapewnia organizacji przewagę na rynku, mimo inteligentnego przeciwdziałania konkurencji.⁴⁷ Punktem wyjścia procesu zarządzania strategicznego jest analiza strategiczna otoczenia wewnętrznego i zewnętrznego, w wyniku której określony zostaje ogólny kierunek działalności przedsiębiorstwa wyrażający się w ustaleniu misji i zadań organizacji.⁴⁸ W strategiach jakościowych sukces i zysk są pochodną wysokiej jakości,⁴⁹ natomiast w strategiach kosztowych zysk jest pochodną niskich kosztów produkcji. Obydwie strategie szczegółowe mieszczą się w obszarze ogólnej strategii uzyskania przewagi konkurencyjnej przez przedsiębiorstwa. Strategia przywództwa kosztowego ma na celu osiągnięcie niższych kosztów w stosunku do konkurentów i przyciągnięcie klientów niższą ceną. Strategia ta została spopularyzowana w latach siedemdziesiątych w oparciu o tzw. ekonomikę skali produkcji i efekt specjalizacji. Strategia przywództwa jakościowego nazywana także strategią dyferencjacji polega na konkurowaniu poprzez atrakcyjność oferowanego wyrobu lub usługi, czyli postawienie do dyspozycji klienta oferty, której unikalny charakter zostanie przez niego zauważony i doceniony. Strategia ta opiera się na przekonaniu, że standardowy produkt nie może zadowolić wszystkich klientów i część z nich jest gotowa zapłacić trochę, a czasami dużo więcej za wyrób, który w sposób doskonały zaspokaja ich potrzeby.⁵⁰ Przykładem firmy, która w swojej misji zawarła czynnik jakościowy jest Leica Camera, producent kultowych aparatów fotograficznych i przyrządów optycznych. Firma ta jest od lat dwudziestych minionego stulecia symbolem najwyższej jakości. Misja Leici jest następująca: „pozostać najlepszym w dziedzinie optyki”. Dyrektor generalny innej firmy, producenta luksusowych zegarków Patek wyrażając misję firmy stwierdza: „Naszyc zegarków nie kupuje się po to, aby odczytywać z nich godzinę nabywa się je jako dzieła sztuki”. Firma Pentel, producent

wysokiej klasy materiałów piśmiennych kompleksowy program jakościowy określa w misji mottem: „Zrobić wszystko dla satysfakcji naszych klientów”.

Biorąc pod uwagę strategię jakości jako czynnik kształtujący misję organizacji, musimy mieć jasność, że jakość nie oznacza tylko wytworzenia produktu z uwzględnieniem wyrafinowanego reżimu technologicznego. Gdy perspektywą odniesienia staje się ocena nabywcy czy użytkownika a nie technologia jakość staje się terminem o rozszerzonym polu znaczeniowym. Jakość, należąc do priorytetów organizacyjnych, jest częścią procesu planowania strategicznego. Tworząc strategię swojego działania firmy definiują pojęcie jakości „na własny użytek”, biorąc pod uwagę wewnętrzny i zewnętrzny kontekst możliwości i wymagań w jakich przyszło im funkcjonować. Tak więc filozofia jakości, jak nazywa działania pro jakościowe Deming, staje się częścią procesu kształtowania misji organizacji. Gdy już czynnik jakościowy znajdzie właściwe sobie trwałe miejsce w misji organizacji, to staje się on częścią ważnych celów organizacji. W łańcuchu czynników kształtujących misję organizacji jakość jest jednym z kluczowych ogniw, gdyż odgrywa istotną rolę w formułowaniu celów organizacji gospodarczej.

Czynnik jakościowy jest drogowskazem skierowanym w stronę perfekcjonizmu. Firmy, w których misja zawiera czynnik jakościowy realizując strategię jakości robią to zdecydowanie, świadomie i za pomocą dokumentacji, w której opisane są dokładnie procedury jakościowe, zakres kompetencji i obowiązków osób realizujących proces produkcyjny. Kluczowym dokumentem w systemie zapewnienia jakości przedsiębiorstw jest tzw. Księga Jakości. Jest to dokument zawierający oświadczenie misji jakości nazywane także polityką jakości i opisujący system zapewnienia jakości organizacji. Oświadczenie o misji jakościowej przedsiębiorstwa zawiera deklarację o zaangażowaniu w sprawy jakości kierownictwa i załogi, podpisane przez Naczelnego Dyrektora. Kierownictwo jest odpowiedzialne za opracowanie, wdrożenie i przestrzeganie polityki jakości przedsiębiorstwa. Od kierownictwa wymaga się zaangażowania (wręcz poświęcenia) w sprawie jakości. Wielu menedżerów jest zdania, że aby osiągnąć zadowalający poziom jakości i nie ryzykować braku akceptacji ze strony nabywców wystarczy spełniać wymagania zawarte w normach technicznych, praktykować rygorystyczną

kontrolę jakości i karać surowo winnych powstawania defektów. Menedżerowie takich firm nie są w stanie określić miejsca jakości w misji firmy jako pisany dokument. Nie ustalają formalnego, udokumentowanego zbioru wartości preferowanych przez firmę a odnoszących się do jakości. Nie czują się tym samym rygorystycznie zobowiązani do realizacji takich wartości. Z realizacji zadań opisanych można byłoby ich rozliczyć. Jeśli brak w firmie dokumentacji jakościowej, to odpowiedzialność rozmywa się. Jest to swego rodzaju asekuranctwo menedżerów, dbających bardziej o własną przyszłość aniżeli o firmę jako wspólnotę interesów. Takie rozumowanie jest krótkowzroczne i obce organizacjom, w których jakość jest czynnikiem wysoko usytuowanym w hierarchii misji.

Istotną rolę w weryfikowaniu jakościowych deklaracji firm odgrywa audit jakości. Jest to systematyczne i niezależne badanie mające określić, czy działania dotyczące jakości i ich wyniki odpowiadają zaplanowanym ustaleniom i czy te ustalenia są skutecznie realizowane oraz czy pozwalają na osiągnięcie założonych celów. Auditu dokonuje auditor osoba kompetentna, posiadająca odpowiednie kwalifikacje, niezależna od jednostki w której dokonuje auditu i wiarygodna dla obu zainteresowanych stron. Zadaniem auditu jest ocena potrzeby poprawy lub zastosowania działań korygujących. Wprowadzenie auditu jakości jest gwarancją weryfikacji jakościowych celów, które znalazły się w misji organizacji.

7. Czynniki psychologiczne

W literaturze przedmiotu za psychologiczne czynniki kształtowania misji organizacji gospodarczej uznawane są: *świadomość celu, dążenia, motywacje, identyfikacja i odpowiedzialność*.

Dla Z. Pierścionka kluczowym czynnikiem psychologicznym w procesie kształtowania misji przedsiębiorstwa jest *świadomość celu*, do którego przedsiębiorstwo dąży.⁵² Autor ten twierdzi, że pojęcia celu przedsiębiorstwa używa się najczęściej w dwóch znaczeniach: jako określenie ogólnych dążeń wynikających z istoty przedsiębiorstwa cel nadrzędny lub generalny i jako określenie środków służących do realizacji celu generalnego cele środki lub cele podrzędne.

Organizacja w momencie powstawania może mieć lub nie mieć jasnej świadomości celu, co wpływa na to, że ten czynnik psychologiczny ma decydujące znaczenie dla trybu, w jakim dokonuje się kształtowanie misji. Gdy mamy do czynienia z pierwszym przypadkiem misja powstaje w trybie przyspieszonym, jest właściwie przeniesieniem na papier gotowego pomysłu. Ten tryb kształtowania misji autor przypisuje modelowi tworzenia strategii organizacji nazwanej zamierzoną. Charakterystyczne dla tej strategii jest to, że punktem wyjścia jej tworzenia jest zdefiniowanie celu i misji. Opisana modelowa sytuacja nosi znamiona świadomości statycznej. Tworzy ją naczelne kierownictwo firmy w oparciu o wiedzę gospodarczą. Uwzględnia się w niej aktualny stan przedsiębiorstwa, rynku, środowiska. Można ją scharakteryzować jako „opis punktu w czasie”.⁵³ Nie uwzględnia się w niej bowiem wewnętrznej i zewnętrznej dynamiki w życiu firmy. Jest to projekcja w przyszłość szablonu doświadczenia przeszłości.

W tym modelu racjonalizacji strategii działalności gospodarczej istotną rolę pełni naczelny management, gdyż jedynie on ma potrzebną wiedzę do stworzenia długofalowego planu działania przedsiębiorstwa. Wiedza, zaangażowanie i przekonanie wspólnoty organizacyjnej do planów i ich realizacji są w tym modelu nieważne. Od pracowników oczekuje się, że przyjmą misję wypracowaną przez kierownictwo. Innymi słowy, misja organizacji gospodarczej jest narzucana wszystkim pracownikom. Mają oni jako własne przyjąć cele i wartości, które chce realizować kierownictwo. U źródła takiego planistycznego podejścia tkwi założenie,

że efektem procesu planowania powinien być gotowy dokument mówiący, co, kto i jak ma zrobić.⁵⁴ Jest to przejaw niedoceniań przez przedsiębiorstwo znaczenia upodmiotowienia osoby ludzkiej w procesie gospodarczym. Trudno więc oczekiwać od tak traktowanej osoby pasji w późniejszym realizowaniu misji firmy, w której kształtowaniu nie brała udziału.⁵⁵

W sytuacji, gdy organizacja w początkach swego istnienia nie ma jeszcze sprecyzowanej świadomości celu ten czynnik psychologiczny również ma decydujący wpływ na tryb powstania misji. Przebieg procesu kształtowania misji i strategii jest wówczas odwrotny: nie od misji i celów do strategii lecz od pomysłów w głębi organizacji, poprzez wybór strategii do misji i celu przedsiębiorstwa. Charakterystyczne dla tego sposobu oddziaływania świadomości celu na misję jest to, że oddziaływanie jest rozłożone w czasie. Organizacja analizuje więc stale aktualność swojej misji. Jest to ciągle poszukiwanie przez firmę odpowiedzi na pytanie: „Czy powinniśmy nadal robić to, co robimy do tej pory? oraz „Czym jesteśmy, co staramy się osiągnąć i czym możemy się stać?”⁵⁶ Świadomość celów dotychczasowych rozumiana jest w tej sytuacji jako hipoteza dotycząca rozwoju przedsiębiorstwa, która wymaga stałej weryfikacji. Efektem tej weryfikacji może być potwierdzenie realizowanych do tej pory celów. Istnieje też prawdopodobieństwo takiej sytuacji, w której w wyniku weryfikacji celów pewna ich część zostanie przeformułowana lub też zostaną wybrane nowe cele, zastępując dotychczas realizowane.⁵⁷ Taki sposób precyzowania świadomości celu przez organizację Z. Pierścionek opisuje jako strategię wyłaniającą się. Ten drugi model reprezentują organizacje określane jako uczące się. Ich działalność inspirowana jest szkołą zwaną zasobową. Umiejętności i uczenie się organizacji jako całości mają w tym przypadku duże znaczenie strategiczne.

Dążeniom, drugiemu psychologicznemu czynnikowi w procesie kształtowania misji organizacji, przypisuje się nie mniejsze znaczenie jak pierwszemu. Uzasadnione jest to szczególną rolą jaką dążenia odgrywają w relacji misji deklarowanej do misji realizowanej.

Z. Pierścionek twierdzi, że w procesie kształtowania misji firma określa dążenia własne i otoczenia dokonując ich selekcji poprzez ograniczenie się do tych, co do

których ma wolę realizacji. Misja kształtowana jest przez dążenia różnych osób i grup: pracowników, właścicieli, zarządu, różnych jednostek organizacyjnych, społeczeństwa. Tak więc należy zaakcentować fakt, że na kształt misji wpływają dążenia indywidualne i grupowe, co ma doniosłe znaczenie ze względu na konfrontację tych dążeń. Dominującymi dążeniami stają się często nie te, które są obiektywnie słuszne dla rozwoju organizacji lecz subiektywne, należące do podmiotu o największym stopniu kondensacji władzy lub siły przebicia. Można powiedzieć, że w procesie kształtowania misji konfrontacja dążeń odbywa się równolegle z rywalizacją podmiotów.⁵⁹

Podmioty właścicielskie mające wpływ na kształt misji zmierzają do maksymalizacji zysku firmy i jej wysokiej pozycji na rynku w długiej perspektywie czasowej. Stopień realizacji tak postawionego zadania jest ograniczony przez dążenia różnych osób i grup mających wpływ na cele firmy. Kadra menedżerska dąży do: maksymalizacji tempa wzrostu organizacji, wprowadzenia nowych rozwiązań technologicznych i nowych produktów, zdobywania nowych rynków i kapitału. Te dążenia zapewniają realizację jej aspiracji, zwiększenie prestiżu i podniesienie ceny na rynku menedżerów oraz gwarantują znaczne dochody. Dążenie do zysku organizacji pojawia się dla tej grupy na drugim planie i traktowane jest jako konieczność osiągnięcia jego zadowalającego poziomu, niezbędnego do funkcjonowania przedsiębiorstwa.⁶⁰ Taki stan rzeczy tłumaczy wiele zachowań organizacji, które nie zawsze są w zgodzie ze standardowym założeniem o dążeniu firm do maksymalizacji zysku.

Z. Pierścionek twierdzi, że przedsiębiorstwo nie mogłoby przetrwać gdyby zdecydowało się na realizację dążeń tylko jednego dominującego podmiotu. Musi więc ono kształtując swoją misję składać w jedną spójną całość, w różnych proporcjach, dążenia wielu podmiotów, co daje w efekcie tzw. wiązkę dążeń.⁶¹ Każdy z elementów tej „wiązki” będzie dążyć do podjęcia działań, gwarantujących spełnienie jego oczekiwań. Misja organizacji będzie więc w rzeczywistości wypadkową działań poszczególnych składowych firmy.⁶²

Oddziaływanie dążeń na kształt misji jest systemem skomplikowanych psychologicznych interakcji. Praca nad misją organizacji jest wprowadzaniem ładu

do zbioru zgodnych i niezgodnych dążeń wielu ludzi i grup nacisku w przedsiębiorstwie. W procesie kształtowania misji niedocenionym aspektem jest forma komunikowania dążeń pomiędzy poziomami zarządzania i pracownikami szeregowymi. Znalezienie odpowiedzi na pytanie, jak się porozumieć, żeby wszyscy znaleźli się na wspólnej drodze realizacji dążeń do osiągnięcia krótkoterminowych i długoterminowych celów organizacji ma wielki wpływ na uzyskanie konsensusu w procesie tworzenia misji.⁶³

Kolejnym czynnikiem psychologicznym mającym znaczenie w procesie kształtowania misji są *motywacje*, co podkreśla K. Obłój.⁶⁴ W procesie tworzenia misji u pracowników wyzwała się zapał i entuzjazm. Zaczynają oni traktować misję jako swoją własną drogę rozwoju. W atmosferze organizacji zauważa się falę euforii, która wynosi przedsiębiorstwo ponad prozę codzienności. Pod wpływem tworzenia misji, zmieniają się relacje pracowników z firmą. Przestaje być ona „ich firmą”, a staje się „naszą firmą”. Wspólnie kształtowana misja motywuje ludzi do współpracy tworząc płaszczyznę porozumienia pomiędzy nimi.⁶⁵ Osoby z silną motywacją wnoszą do misji energię i pasję, której nie da się stworzyć posłuszeństwem. Tworząc misję uczestniczą one w procesie twórczym, a nie w pisaniu kolejnego dokumentu zakładowego. Siła tego rodzaju ogólnego nastroju duchowego została potwierdzona w badaniach przeprowadzonych w takich firmach jak: IBM, Procter & Gamble, 3M oraz Frito-Lay.⁶⁶

Powazną trudność w procesie kształtowania misji sprawia utwierdzenie w przekonaniu grup i osób, wykazujących najmniejszy poziom motywacji i zaangażowania w życie firmy, że misja nad którą pracują wspólnie z innymi jest cenna i ma sens. Chodzi więc o to, żeby misja stała się także ich marzeniem i aspiracją. Dla osiągnięcia tego celu istotna staje się wiarygodność kadry kierowniczej i realność rodzącej się misji.⁶⁷ Ten aspekt motywacji wiąże się z rolą liderów w organizacji. Ich zadaniem jest wydobyć energię wspólnoty organizacyjnej z pokładów nieświadomości.

Motywacje, jako źródło uruchamiające działanie, możemy zatem podzielić na świadome i nieświadome. Te ostatnie oznaczają takie, z których podmiot nie zdaje sobie sprawy. Zaliczyć możemy do nich np. popędy czy instynkty.⁶⁸ Motywacją ludzi, którzy biorą udział w kształtowaniu misji jest, między innymi, chęć przynależności do

grupy, której działanie będzie miało trwałe skutki. Ci ludzie pragną wiedzieć, że ich wysiłek nie zostanie zmarnowany, a przeciwnie wniesie trwały wkład w coś wartościowego, co dzieje się w firmie. Motywacji nie wyzwala tylko sama aktywność w procesie formowania misji, lecz pochodzi ona również od pragnienia osiągnięcia ostatecznego rezultatu. Ludzie wspierają to, co sami tworzą. Udział w definiowaniu celów tworzy pozytywną motywację i daje ludziom poczucie przydatności. Każdy z członków organizacji chce czuć, że coś zmienia. Dając swój wkład, nabywa on „udział” w przedsięwzięciu. Wsparcie misji wynika z poczucia współwłasności. Ludzie czują motywację, gdy w misji dokładnie odnajdują wiedzę na temat tego, co mają robić, i są pewni, że potrafią to zrobić dobrze. Nie każdy lubi podejmować się zadań nieprecyzyjnie określonych. Motywacja do pracy wzrasta, gdy cele, oczekiwania i obowiązki są jasno zdefiniowane i dobrze zrozumiane.⁶⁹

Kolejnym czynnikiem psychologicznym jest *identyfikacja*. Niewątpliwie ważną cechą psychologiczną jest to z kim lub z czym identyfikują się członkowie grupy kształtującej misję organizacji. W zależności od dominującego przedmiotu identyfikacji mówić można o różnych jej typach.

Termin „identyfikacja” oznacza stosunek do innych członków zbiorowości, wyrażany zaimkiem osobowym liczby mnogiej „my” i dotyczy przekonania o przynależności do grupy.⁷⁰ H. A. Simon przenosi ten termin na grunt teorii zarządzania, pisząc o tzw. „identyfikacji organizacyjnej”. Identyfikacja ta polega, zdaniem H. A. Simona, na narzucaniu jednostce przez instytucję schematu celów i wartości, co powoduje, że ulegają one internalizacji i są włączane do psychiki i postaw jednostki, która traktuje je jako własne. H. A. Simon wyróżnia dwa rodzaje tak rozumianej identyfikacji: jedna polega na przywiązaniu do bardziej operacyjnych celów instytucji związanych z rodzajem produkowanych wyrobów lub świadczonych usług; natomiast druga na przywiązaniu do sprawy rozwoju i utrzymania instytucji przy życiu. Ta druga forma identyfikacji ma duże znaczenie dla procesu kształtowania misji ponieważ występuje tutaj problem integracji indywidualnych celów pracowników z celami organizacji.⁷¹

Za istotę czynnika określonego mianem identyfikacji można przyjąć niezbędność oceny przez podmioty identyfikacji scenariuszy rozwoju firmy i ich

konsekwencji dla zainteresowanych. Przy tak pojmowanej identyfikacji jej przedmiotem może być również sam proces kształtowania misji.

Prace nad misją przyczyniają się do identyfikacji dążeń poszczególnych jednostek czy grup w firmie. Proces, w którym owe dążenia stają się coraz bardziej jawne i określone łagodzi sytuacje konfliktowe. Jest to związane z występującymi różnicami preferencji. Ustalenie misji pozwala na eliminację sprzeczności i koncentrację wysiłków nie na tym, co dzieli lecz na tym, co łączy wielu „graczy” w drodze do realizacji celów przedsiębiorstwa. W porządkowaniu i hierarchizowaniu różnorodnych celów występujących w procesie kształtowania wspólnej misji ważne jest zmniejszanie narastających przez konflikty tendencji separatystycznych. Postrzeganie wyłącznie różnic i podziałów jest odwrotnością identyfikacji i prowadzi do rozpadu organizacji. Tendencja odwrotna buduje organizację. W procesie kształtowania misji podkreśla się wspólnotę jako podmiot identyfikacji przez odwołanie się do pozytywnych doświadczeń z przeszłości, do aktualnych działań i do przyszłych oczekiwanych stanów, intencjonalnie korzystnych dla wszystkich zainteresowanych.⁷²

Niezmiernie istotnym czynnikiem psychologicznym, w procesie angażowania się wspólnoty organizacyjnej w tworzenie misji, jest świadomość *odpowiedzialności* pracowników i grup interesów biorących udział w nadawaniu kształtu misji przedsiębiorstwa.

Lidia Zbiegień - Maciąg twierdzi, że organizacja jest odpowiedzialna za zyski, ludzi i produkt przed grupami znajdującymi się wewnątrz organizacji i takimi, które znajdują się poza jej obrym. Grupę wewnętrzną stanowią: właściciele, pracownicy i akcjonariusze a grupę zewnętrzną klienci, władze lokalne, grupy nacisku, wierzyciele, banki, organizacje ekologiczne, organizacje konsumenckie, dostawcy, kooperanci, administracja państwowa itd.⁷³

Zdaniem Petera Druckera podstawowym obowiązkiem firmy jest wypracowanie zysku. Odpowiedzialność za uzyskiwanie zysków jest nie do odrzucenia. Zarząd musi powiększać zdolność zasobów rzeczowych i osobowych do tworzenia i produkowania bogactwa. Zysk jest obowiązkiem firmy wobec pracowników, akcjonariuszy oraz innych grup związanych różnorodnymi więzami

kooperacji z przedsiębiorstwem.⁷⁴

W organizacjach gospodarczych zależność między czynem, i jego wymiarem etycznym, a decyzjami osób będących sprawcami czynu jest złożona. Wielu specjalistów z dziedziny organizacji i zarządzania twierdzi, że firmy i inne organizacje gospodarcze nie mają odpowiedzialności etycznej.⁷⁵ Firmy powinny działać w granicach prawa, a odpowiedzialność etyczna dotyczy poszczególnych ludzi działających w ramach struktur firmy.⁷⁶

Inny argument przeciwko odpowiedzialności moralnej przytaczają ekonomiści o orientacji liberalnej, tacy jak Milton Friedman. Sądzą oni, że w wolnej gospodarce jedyną odpowiedzialnością firmy jest odpowiedzialność za użytkowanie zasobów i zaangażowanie ich w sposób mający na celu powiększenie zysków, zgodnie z regułami otwartej i wolnej gospodarki, tj. bez nadużyć i oszustw. Reguły gry powinny być stanowione przez ramy prawne, w taki sposób, ażeby działała „niewidzialna ręka rynku”.⁷⁷ Podobnego zdania jest T. Levitt uważający, że funkcją biznesu jest produkcja podtrzymująca wysoki poziom zysków.⁷⁸

Argumentacja behawiorystów przeciwko moralnej odpowiedzialności przedsiębiorstw jest odmienna od argumentacji ekonomistów liberalnych. Behawiorysty twierdzą, że działanie człowieka w strukturze przedsiębiorstwa determinuje go w sposób wykluczający odpowiedzialność moralną. Mówią, że organizacja różni się od osoby ludzkiej; firma nie ma uczuć, sumienia i zbiorowego rozumu, nie ma też moralności. Liberalni ekonomiści z kolei uważają, że przyjęcie moralnej odpowiedzialności przez firmę zakłóciłoby egoistyczną motywację *homo oeconomicus*, uznaną przez nich za niezbędną do powstania porządku rynkowego. Sądzą oni, że człowiek interesu powinien być bezwzględnie wolny.⁷⁹

Firma podejmuje różne działania gospodarcze zgodne lub niezgodne ze swą misją, które powodują skutki dla osób zewnętrznych oraz dla samej organizacji. Skutki te można ocenić pod względem moralnym, nawet jeżeli ustalenie sprawców jest trudne. Klienci, którzy stwierdzili, że produkty oferowane przez jakąś firmę są fatalnej jakości i mogą zagrażać ich zdrowiu i życiu przestają je nabywać. Pociągają zatem firmę do odpowiedzialności. Firma, która w tej sytuacji nie przyjmie odpowiedzialności, poniesie ją. Może to być odpowiedzialność prawna lub

finansowa.

Scenariusz, w którym pracownicy pozbawieni są możliwości przyjęcia jakiegś formy odpowiedzialności za własne czyny w ramach organizacji i za nadawanie sensu swojej pracy dla organizacji jest trudny do zaakceptowania. Aby przyciągnąć i utrzymać ludzi w pracy firma powinna oferować im coś więcej aniżeli tylko możliwości podnoszenia kwalifikacji zawodowych i statusu materialnego. Wskazane jest, aby starała się ona dać im poczucie perspektywy rozwoju osobowego. Na odczucie i głębsze uświadomienie sobie odpowiedzialności pracowników za wspólne dobro jakim jest materialny i pozamaterialny majątek firmy wpływa ich uczestnictwo w procesie kształtowania misji, jako formie nadawaniu głębszego sensu przedsiębiorczości

Przyjęcie odpowiedzialności jest silnym czynnikiem integrującym wspólnotę wokół misji. Doniosłe znaczenie ma również świadomość ponoszenia odpowiedzialności za realizację misji. Sposób kształtowania misji, w którym uwzględnia się czynnik odpowiedzialności, ukazuje jak ważne jest upodmiotowienie osoby ludzkiej w procesie nadawania sensu działalności gospodarczej. Człowiek może dać z siebie wiele gdy ma poczucie związku wartości swojej pracy dla rozwoju organizacji z własnym rozwojem.

Proces kształtowania misji poprzez czynnik psychologiczny, który określony został jako odpowiedzialność może dokonywać się ponad płaszczyznę formalną misji, jej „literą”. Może on przebiegać na płaszczyźnie nadawania treści, „ducha” misji formalnie już zadeklarowanej. Ilustracją takiej formy dopełniania istniejącej już misji przez próbę nadinterpretowania jej treści jest przypadek Holland Casinos. P. van Duren pracownik Holland Casinos w 1985 roku z własnej nieprzymuszonej woli zaczął bezpośrednio zwracać się do nałogowych hazardzistów kierując się współczuciem dla ludzi, którzy rujnowali swoje życie w wyniku uzależnienia się od hazardu. Działania te naruszały obowiązujące przepisy kasyna. Zgodnie z przyjętymi zasadami rozmów nie podejmowano na wczesnym etapie uzależnienia. Innym działaniem podejmowanym przez tego pracownika było składanie wizyt w domach hazardzistów w celu omówienia z nimi problemu. Na podstawie swojego kodeksu postępowania fundacja Holland Casinos wystąpiła z powództwem do sądu przeciwko

pracownikowi, żądając jego zwolnienia. Sąd wyraził na to zgodę. Godne wyjaśnienia jest to, że Holland Casinos jest fundacją nie nastawioną na zysk. Fundacja posiada prawny monopol na prowadzenie gier hazardowych w Holandii, a całość zysku wpływa do budżetu państwa. Misja Holland Casinos wskazuje na ukierunkowanie ludzkiej potrzeby hazardu w taki sposób, aby stał się on społecznie akceptowalny oraz utrzymywanie publicznej kontroli nad nim. Misja ta jest częścią dwutorowej polityki państwa skierowanej przeciwko nadużywaniu hazardu. Pierwszy tor tej polityki stanowi przeciwdziałanie funkcjonowaniu nielegalnych kasyn, a drugi stworzenie pełnoprawnej alternatywy hazardu, która spełnia ściśle określone reguły. Fundacja Holland Casinos promuje hazard jako godną poszanowania rozrywkę i przez cały czas od początku swojego istnienia jest zaangażowana w przeciwdziałanie uzależnieniu się od hazardu.⁸¹

Opisany fakt doprowadził do tego, że fundacja opracowała i skodyfikowała zasady polityki firmy dotyczące rozwiązywania problemów wynikających z nałogowego hazardu. Aspekt czynny tej polityki stanowi zobowiązanie wszystkich pracowników do brania udziału w dodatkowych kursach szkoleniowych. Polityka ta określa także, kto może zwracać się do gości w sprawach związanych z ich nałogiem, rezerwując tę rolę dla specjalnie przeszkolonych byłych policjantów posiadających doświadczenie w odpowiednio łagodnym komunikowaniu się z osobami znajdującymi się w stanie wyjątkowo ciężkiej depresji. Działaniom P. van Durana przyświecały szlachetne pobudki; czuł się on odpowiedzialny za nadanie głębszej treści misji kasyna. Z drugiej strony indagowani goście czuli się publicznie znieważani, co sprawiało, że byli jeszcze mniej skłonni do zajęcia się swoim problemem. Ostatnie wyniki badań naukowych wykazują, że metody wykorzystywane przez Holland Casinos są efektywne.⁸²

8. Czynniki kulturowe

Czynniki kulturowe wpływające na kształtowanie misji organizacji podzielimy na dwie grupy: zewnętrzne, czyli znajdujące się w otoczeniu organizacji i wewnętrzne, czyli tkwiące w przedsiębiorstwie. Pierwsze zakwalifikujemy do zbioru szeroko pojętej *kultury* ogólnej, drugie natomiast do zbioru, który określimy pojęciem *kultury organizacji*.

Pojęcie kultury jest bardzo szerokie i może być różnie interpretowane. Wielu badaczy, wśród nich A. L. Kroeber i C. Kluckhohn,⁸³ którzy dokonali analizy 160 definicji kultury wychodząc z pozycji antropologii, socjologii, psychologii i innych nauk, sądzi, że kultura jest wciąż rzeczywistością nie do końca wyjaśnioną, a to powoduje trudności w wykorzystaniu jej jako narzędzia do interpretacji innych rzeczywistości.⁸⁴

Dla potrzeb niniejszej pracy przez kulturę rozumiemy całokształt dorobku ludzkości wytworzony w ogólnym rozwoju historycznym. Elementami tak rozumianej kultury są nie tylko produkty materialne i instytucje społeczne, ale także zasady współżycia między ludźmi, sposoby ich postępowania, wzory zachowań, kryteria ocen estetycznych i moralnych przyjęte w określonej społeczności oraz wyznaczające obowiązujące zachowania.⁸⁵

W niniejszym paragrafie, stawiamy tezę, według której kultura organizacji może poważnie wpływać na wspomaganie lub hamowanie kształtowania misji i strategii organizacji. Teza ta jest pochodną twierdzenia, według którego kultura organizacji jest najbardziej wysublimowaną sferą życia przedsiębiorstwa.⁸⁶

Porządek prezentacji czynników, który przyjmujemy, jest odzwierciedleniem rangi jaką przypisujemy czynnikom wewnętrznym. Naszym zdaniem mają one charakter dominujący.

9. Czynniki wewnętrzne

W pierwszej kolejności czynniki wewnętrzne zostaną scharakteryzowane a następnie podejmie się próbę przedstawienia ich funkcji w kształtowaniu misji organizacji gospodarczej.

10. Charakterystyka czynników wewnętrznych

Definiując kulturę organizacji Edgar. H. Schein koncentruje się na wzorcu podstawowych przekonań członków społeczności. Nazywa je podstawowymi założeniami. Założenia te są tworzone lub odkrywane⁸⁷ w procesie uczenia się oraz rozwiązywania problemów zewnętrznej adaptacji (dostosowanie do środowiska) i wewnętrznej integracji wspólnoty organizacyjnej. Skuteczność tego wzorca sprawia, że jest on uznawany za istotny i wart przekazywania nowym uczestnikom organizacji. Funkcjonuje on wówczas jako metoda odczuwania, postrzegania i myślenia o problemach adaptacji i integracji.⁸⁸ W refleksji Scheina uwidacznia się wpływ dwóch grup teorii antropologicznych odmiennie traktujących kulturę. Dokonując rozróżnienia między tymi teoriami należy stwierdzić, że w jednej z nich kulturę traktuje się jako system idei, a w drugiej jako system adaptacji. Podejście „ideowe” rozpatruje kulturę jako zbiór idei, wartości, wspólnych symboli i znaczeń. Podejście typowe dla teorii „adaptacyjnych” zakłada, że kultura jest generalnie sposobem życia, dzięki któremu wspólnota może przeżyć i przystosować się do warunków w jakich istnieje.⁸⁹

Pomimo niewątpliwych utrudnień związanych ze sporem o pojęcie kultury organizacji zdecydowaliśmy się uwzględnić w niniejszej rozprawie model Scheina jako narzędzie do komentowania wewnętrznej, kulturowej rzeczywistości organizacji gospodarczej. Może on stać się kluczem interpretacyjnym umożliwiającym nam odczytanie założeń na jakich opiera się filozofia i etyczne poglądy organizacji. Model ten może ułatwić wyodrębnienie z nich tego, co wpływa na misję. Drugim powodem jest to, że z pośród badaczy kultury organizacji E.H. Scheinowi w największym stopniu udało się pokonać zawilości sporu dotyczącego samej terminologii i przenieść teren badań z kultury w sensie ogólnym na teren kultury organizacji. Wydaje się, że definicja Scheina jest najbardziej właściwa, a zatem przyjmujemy ją na potrzeby naszej pracy.

Schein dokonał za pomocą skonstruowanego przez siebie modelu opisu struktury i funkcji kultury organizacji. W owej strukturze wydzielił zespół charakterystycznych elementów, które nazwał *poziomami kultury*. Następujące po sobie kolejne poziomy autor ten wyodrębnił pod kątem ich dostępności dla percepcji

obserwatora wewnętrznego i zewnętrznego organizacji, stopnia ich uświadomienia a także ich trwałości w organizacyjnej pamięci. Wydaje się, iż możemy przyjąć za prawdziwą tezę głoszącą, że istnieje hierarchiczna zależność pomiędzy owymi poziomami kultury. Elementy wyższego poziomu przynajmniej częściowo determinują elementy znajdujące się na niższym poziomie.⁹⁰ Według Scheina, sekwencja elementów kultury organizacji układa się następująco: *podstawowe założenia*, które są niewidoczne i niezwykle trudne do uświadomienia, *system wartości*, który jest już częściowo widoczny i uświadamiany, *normy postępowania* wynikające z przyjętego systemu wartości oraz *postawy*, które są w pełni widoczne i uświadamiane.⁹¹

Schein definiując termin *podstawowe założenia* posłużył się metaforami. Pierwsza określa to pojęcie jako mentalną mapę organizacji, a druga jako filtry i soczewki, poprzez które uczestnicy społeczności organizacyjnej postrzegają własne środowisko i dzięki temu redukują lęk związany z koniecznością przystosowania się do nowej lub niestabilnej sytuacji.⁹² W podstawowych założeniach możemy odczytać, jak członkowie organizacji widzą jej relacje z otoczeniem: poprzez dominację, podporządkowanie, harmonię, poszukiwanie swojego miejsca. Jest w nich zawarty pogląd dotyczący tego, czy ludzka natura jest dobra, zła, neutralna, czy też jest możliwy proces jej doskonalenia. Zawarty jest w nich wyraz preferencji dla postaw: aktywności, pasywności, samorozwoju lub też fatalizmu. Jest w nich również zawarty wybór opcji w dualizmie: współpraca lub walka z otoczeniem. Pierwszy poziom kultury organizacji odzwierciedla charakterystyczną dla firmy filozofię i światopogląd. W podstawowych założeniach kultury organizacji wyraża się: koncepcja człowieka, koncepcja relacji międzyludzkich, stosunek uczestników organizacji do życia i świata, wizja relacji człowieka do środowiska, w którym istnieje, a także pogląd na środowisko.

Na drugim poziomie w modelu Scheina znajduje się *system wartości* organizacji.⁹³ Wartości są wyraźnym lub ukrytym wyobrażeniem tego, co przez organizację lub jej członków jest pożądanego. Odzwierciedlają one bowiem cele, ideały i standardy organizacyjne. Wartości są swoistymi punktami odniesienia pozwalającymi dokonać oceny misji lub wzmocnić prawomocność poglądów, jak też

działań członków wspólnoty organizacyjnej.⁹⁴ Do ich funkcji zaliczyć należy wpływ na selekcję spośród możliwych sposobów, środków i celów działania.⁹⁵

Wartości mogą być uświadomione lub nie. Poziom, na którym są one usytuowane jest w pewnym stopniu uświadomiony i możliwy do zinterpretowania. Poziomem tym jest, odwołując się do terminologii psychologicznej, *ego* czyli *jaźń*⁹⁶ (organizacyjna). Poziom ten jest przykryty podświadomymi pokładami kultury. Dla Scheina niezwykle istotny jest podział na wartości deklarowane i realizowane. Pierwsze z nich obejmują sytuacje, w których organizacja wyraźnie, publicznie ogłasza swoje poglądy na temat wyznawanych wartości. Istotne jest to, że deklaruje wolę ich realizacji. W drugim przypadku chodzi o faktyczny stosunek organizacji gospodarczej do wartości, wyrażony w codziennej praktyce. Wartości deklarowane i realizowane bywają identyczne, często jednak zdarzają się sytuacje, w których zakresy ich nie pokrywają się. Dotyczy to tych przypadków, w których organizacja żywi przekonanie, że coś jest dla niej wartością, ale z różnych względów nie realizuje tego. Możemy zatem stwierdzić, że opisując rzeczywistą organizację musimy mieć świadomość tego, że mamy do czynienia nie z jednym, lecz z co najmniej dwoma systemami wartości.⁹⁷

Normy postępowania są kolejnym, opisanym przez Scheina, czynnikiem kulturowym biorącym udział w procesie kształtowania misji organizacji. Wynikają one wprost z przyjętego systemu wartości.⁹⁸ Normy nakreślają ramy, w których poruszając się pracownicy powinni wiedzieć do czego dążyć, a czego się wystrzegać, i jak to zrobić. W odróżnieniu od wartości, są to z reguły wyraźnie przedstawione w organizacji powinności i wskazania o zróżnicowanym stopniu opisania i kategoryczności.

Funkcjonujące obligatoryjnie normy kultury organizacyjnej mają bezpośredni wpływ na kształtowanie *postaw* członków organizacji. W modelu Scheina postawy znajdują się na ostatnim poziomie. Przez postawy rozumie on trwałe predyspozycje człowieka do identycznego sposobu reagowania na określony rodzaj bodźców.⁹⁹ Postawy dotyczą stosunku człowieka do rzeczywistości. Są one pochodną zastosowania ogólnych norm i wartości w stosunku do rzeczywistości wewnętrznej i zewnętrznej.¹⁰⁰ W relacji do różnorodnych form stosunków międzyludzkich, celów

organizacji, systemu zarządzania i rozwiązań organizacyjnych są one w znacznym stopniu wyrazem kulturowych wzorców zachowań. Wzorce te są odzwierciedleniem założeń, wartości i norm danej kultury organizacyjnej. W procesie kształtowaniu misji postawy wyrażają stanowiska przyjęte w stosunku do informacji napływających z rynku.

Stanowiska przyjmowane przez organizację w konkretnych sytuacjach mogą podlegać ocenie według klucza klasyfikującego je jako pozytywne lub negatywne dla niej. Postawy wyznacza dynamiczny układ trzech komponentów: behawioralnego, emocjonalnego i intelektualnego. W misji traktuje się postawy jako złożone struktury poznawczo emocjonalno motywacyjne ukierunkowujące organizację, w związku z wyznawaną ideologią, ku preferowanym wartościom, celom i sposobom działania. Różny stopień złożoności, siły, trwałości i ważności tych struktur decyduje o tym, jakiego kształtu nabiorą postawy w misji.

11. Funkcja czynników wewnętrznych

W zbiorze funkcji czynników wewnętrznych Schein wydzielił następujące: adaptacyjne, związane z dostosowaniem się organizacji do wymogów otoczenia, w którym prowadzi ona działalność gospodarczą i integracyjne związane z działalnością wewnętrzną organizacji.

Adaptacyjna funkcja wewnętrznych czynników kulturowych polega na stabilizowaniu życia organizacji. Odbywa się to poprzez użycie wypracowanych „szablonów” reagowania na to, co dzieje się na styku organizacja - otoczenie. Dysponując takimi „szablonami”, mającymi swoje źródła w kulturze, organizacja reaguje w sposób przewidywalny na określone bodźce pochodzące ze środowiska. Aby adaptacja mogła nastąpić musi być spełniony warunek bliskości (pokrewieństwa) wzorców kulturowych środowiska z wzorcami organizacji. Inaczej mówiąc polega to na wpasowaniu się organizacji do kulturowych standardów funkcjonowania, jakie zostały przyjęte w określonym otoczeniu np. kraju czy regionie. Przystosowanie to jest niezbędnym warunkiem harmonijnych relacji organizacji ze środowiskiem, w którym ono działa. Adaptacja jest dla przedsiębiorstwa warunkiem przetrwania w dynamicznie zmieniającym się środowisku życia gospodarczego. Środowisko, aby zaakceptować organizację, stawia jej pewne określone wymagania kulturowe.

Funkcja integracyjna czynników kulturowych polega na tym, że będąc wspólnymi dla członków organizacji pozwalają one utrzymać kulturowy kręgosłup organizacji. Dzięki integracji przedsiębiorstwo może trwać i rozwijać się jako całość. Dzieje się tak, ponieważ jest to proces, w którym uwzględnia się udział podstawowych założeń, systemu wartości, norm postępowania i postaw uczestników życia konkretnej organizacji. Dają one poczucie tożsamości z określoną zbiorowością. Do głównych funkcji integracyjnych kultury organizacji zalicza Schein: poczucie wspólnoty, ograniczenie niepewności, tożsamość organizacji.

Poczucie wspólnoty

Kultura rozumiana szerzej obejmuje to, co łączy, integruje i jest wspólne, eliminując to, co jest indywidualne i różnicujące. E. H. Schein akcentuje to, że proces formowania misji poprzez kulturę jest w swej istocie krystalizowaniem się wspólnoty.

Jest to proces tworzenia się wspólnie wyznawanych przez uczestników organizacji wzorów myślenia, wierzeń, uczuć i wartości, symboli mających decydujący wpływ na tożsamość wspólnoty, a będących wynikiem wspólnych doświadczeń i wspólnego uczenia się.¹⁰¹ W zakresie wewnętrznego spajania organizacji kultura oferuje ”wspólny język”, kod komunikacji i rozumiały dla wspólnoty aparat pojęciowy. Ponadto pozwala ona na precyzyjną identyfikację granic organizacji w rozumieniu podziału na: „swój” i „obcy”. Ma to wpływ na kształt sprawowania władzy w organizacji (władza ta ma decydujący głos w zaakceptowaniu wspólnie kształtowanej misji organizacji); umożliwia integrację uczestników procesu kształtowania misji; wzmacnia szansę konsolidacji firmy wokół środków, jakie w misji są określone dla realizacji zaplanowanych celów; pozwala na sformułowanie jasnych kryteriów oceny realizacji misji.

Wartości są fundamentem, od którego organizacja może rozpocząć budowanie poczucia wspólnoty, aby następnie porównać siebie z innymi organizacjami. Są też one podstawą uznania sądów moralnych, przez które pracownicy mają możliwość wpływania na zachowania i postawy współpracowników. Mają one wpływ na dokonywanie wyboru wyraźnie sprecyzowanego sposobu zachowania się uczestnika wspólnoty organizacyjnej. Inaczej mówiąc, preferencje dla określonych wartości zaakceptowanych w jakiejś konkretnej organizacji umożliwiają jej uzasadnienie własnych oraz cudzych postaw i zachowań.¹⁰²

Dysponowanie własnym systemem wartości działa integrująco na organizację. Umożliwia on budowanie poczucia wspólnoty poprzez to, że:

- precyzuje cele misji, do których firma dąży i za pomocą których może być mierzony sukces przedsiębiorstwa
- porządkuje relacje między pracownikami a organizacją
- opisuje pożądane cechy osobowości pracowników, ukazując te które podlegają nagradzaniu gdy mają przełożenie na konkretne zachowania
- ukazuje model poprawnego wzajemnego zachowania się pracowników
- ukazuje właściwe z punktu widzenia interesu organizacji metody relacji z otoczeniem

System wartości firmy ukazuje jej potencjalne zdolności do zaspokajania

potrzeb zarówno pracowników, jak i klientów oraz może mieć współdziałanie w decyzjach dotyczących wyborów różnych dóbr przez przedsiębiorstwo działające w otoczeniu.

Preferowane przez kierownictwo wartości wywierają wpływ na sposoby zachowywania się podwładnych. Badacze wykazali, że wartości decydują o wyborze i podziale nagród, decydują o typie stosunków pomiędzy przełożonym a podwładnym i wpływają na zespołowe zachowania podwładnych, mają znaczenie przy decydowaniu o typie komunikacji w grupie, decydują o przywództwie a także o poziomie konfliktu i sposobach jego rozwiązywania.¹⁰³

Normy określają akceptowalne role uczestników organizacji i oferują scenariusze działania, do których muszą się stosować pracownicy, aby pozostać w firmie. Normy określają: sposób bycia lub działania ustanowiony przez zwyczaje i tradycje; zalecenia, które podporządkowują pracowników zwyczajom obowiązującym w danej organizacji; dyspozycje formalne (prawa, regulaminy), które w większości nadają moc prawną obowiązkom wynikającym z poprzednich kategorii.¹⁰⁴ Normy w organizacji powstają po to, aby wszyscy pracownicy poddawali się kulturze organizacyjnej, z czego wynika nakaz odpowiedniego zachowania. Gdy wszyscy ten nakaz rozumieją i nauczą się go respektować, wówczas wspólnota integruje się, ludzie odczuwają przynależność do niej, akceptują to z wewnętrznego przekonania, co daje ogromne korzyści. Kultura powstaje w takiej organizacji w sposób świadomy i zaplanowany.¹⁰⁵ Jeżeli znacząca większość uczestników wspólnoty skłonna jest akceptować uzasadnione odpowiednio reguły postępowania, które mają być wprowadzone do misji stają się one normami. Znaczenie konsensusu jest zależne od tego, kto bierze udział w tworzeniu misji i czy wszyscy członkowie organizacji muszą wyrażać zgodę na wszystkie normy. Wielu autorów jest zdania, że uczestniczący we wspólnocie powinni nalegać, by konsensus był nieprzymusowy i oparty na pełnej informacji. Nieświadomość i przymus stanowią przeszkodę w wolnym wyborze. Ma to kolosalne konsekwencje dla organizacji.

Ograniczenie niepewności

Dzięki kulturze organizacja jest w stanie planować i przewidywać, czemu towarzyszy wzrost poczucia bezpieczeństwa. Odnosi się to także do członków

organizacji, którym kultura pozwala w sposób bardziej skuteczny projektować własną drogę w życiu przedsiębiorstwa. Jak twierdzi E. H. Schein, kulturowe założenia mogą być traktowane jako soczewki, za pomocą których uczestnicy organizacji postrzegają swoje środowisko i dzięki temu redukują lęk związany z koniecznością przystosowania się do nowej lub niestabilnej sytuacji.

Jeśli misja powstaje u zarania istnienia przedsiębiorstwa, to dominującymi wartościami i normami zachowania stają się te, które reprezentuje lider grupy. Grupa nie ma bowiem jeszcze wspólnych doświadczeń. Brak jej wypracowanego systemu wartości zakorzenionego we wspólnym dziedzictwie kulturowym i rozwiązywaniu problemów. Społeczność organizacyjna może zawierzyć autorytetowi przywódcy i przyjąć jego system wartości i norm. Aby funkcjonować organizacja musi przyjąć określone „reguły gry”. To zawierzenie i akceptacja dla pozycji przywódcy są możliwe w zakresie wartości związanych z realizowanymi zadaniami organizacyjnymi, twierdzi Schein.¹⁰⁶ Akceptacja roli przywódcy pozwala członkom organizacji na zmniejszenie stopnia niepewności towarzyszącego rozwiązywaniu nowych problemów.

Tożsamość organizacji

Corporate identity oznacza tożsamość organizacji lub „ducha przedsiębiorstwa”: „każda firma, która odniosła sukces i której wizerunek jest budowany w oparciu o najwyższej jakości produkt i serwis dba o to, aby była pojmowana nie tylko jako najlepszy producent, ale też jako przedsiębiorstwo, które ma duszę”.¹⁰⁷ Kultura organizacyjna stanowi swoisty rodzaj „świadomości” istniejącej ponad konkretnie realizowanymi zadaniami firmy. Obejmuje swoim zakresem zarówno formalne aspekty życia organizacji, jak i nieformalne „ukryte” postawy, stanowiące „zanurzoną część góry lodowej”¹⁰⁸ niewidoczną dla obserwatora zewnętrznego, a stanowiącą wykładnię postępowania uczestników danej organizacji gospodarczej.¹⁰⁹

12. Czynniki zewnętrzne

Zewnętrzne czynniki kształtowania misji organizacji gospodarczej zostaną najpierw scharakteryzowane a następnie podejmie się próbę ukazania ich funkcji.

13. Charakterystyka czynników zewnętrznych

Przedsiębiorstwo, kształtując i realizując swą misję, działa w określonym otoczeniu, a także na rzecz tego otoczenia, zaspokajając potrzeby klientów. Musi ono zatem w swych decyzjach uwzględniać charakterystyczne dla tego otoczenia uwarunkowania kulturowe. Dotyczy to w szczególności sposobu organizacji gospodarczych prowadzących działalność na rynku międzynarodowym, wielokulturowym. Bezpośredni wpływ kulturowych czynników zewnętrznych wyraża się w przenoszeniu wartości i wzorców kulturowych ukształtowanych w makrosystemie społecznym na grunt organizacji, czyli do mikrosystemu.

Wydaje się, iż spośród różnych koncepcji dotyczących zewnętrznych czynników kulturowych mających wpływ na misję organizacji najbardziej trafna jest autorstwa Geert'a Hofstede'a.¹¹⁰ Wymienia on następujące czynniki: *dystans władzy, indywidualizm i kolektywizm, męskość i kobiecość, unikanie niepewności*. Wymienione czynniki traktowane są przez tego badacza dwubiegunowo np. mały lub duży dystans władzy, niski lub wysoki stopień unikania niepewności itd. Nie zawsze wszystkie czynniki zewnętrzne wpływają w równym stopniu na misję i strategię organizacji.

Dystans władzy autor ten definiuje jako zakres oczekiwań i akceptacji dla nierównego rozkładu władzy, wyrażany przez mniej wpływowych (podwładnych) członków społeczności. Inaczej mówiąc jest to „emocjonalna przestrzeń” oddzielająca rządzonych od rządzących. Generalnie problem sprowadza się do określenia, na ile kraj goszczący dane przedsiębiorstwo rządzony jest autokratycznie, a na ile demokratycznie. Kultura sprawowania władzy w otoczeniu firmy wpływa na to, jak przedsiębiorstwo kształtuje swoją filozofię działania, a także jak chce kształtować własny wizerunek w środowisku, w którym przyszło mu działać. W krajach, w których władza sprawowana jest autokratycznie rynki są z reguły silnie chronione. Występuje tam silna tzw. bariera wejścia.

Indywidualizm i kolektywizm.

Spółczeństwa, w których dobro jednostki jest przedkładane nad dobro grupy Hofstede nazywa *indywidualistycznymi*. Indywidualizm oznacza, że jednostka jest najwyższą wartością. Spółczeństwo, a w szczególności państwo są dla niej jedynie środkami do osiągnięcia indywidualnych celów. W sensie politycznym indywidualizm oznacza, że jednostka jest podstawą społeczeństwa, a celem organizacji społecznych winien być jej dobrobyt i rozwój. Tak pojęty indywidualizm jest wyrazem dążeń do ograniczenia funkcji państwa. W sensie etycznym indywidualizm jest to pogląd wyprowadzający normy i wzory osobowe z indywidualnej natury człowieka; najczęściej wymienia się jako motywację postępowania jednostki zmierzanie do doskonałości, do szczęścia, do przyjemności. Jednostkę charakteryzuje potrzeba niezależności osobistej i odrębności a także niepowtarzalności.

Spółczeństwa, w których dobro grupy jest przedkładane nad dobro jednostki Hofstede nazywa *kolektywistycznymi*. W tej formie społecznych więzi tożsamość jednostki w dużym stopniu powstaje poprzez przynależność do grupy powiązanej silnymi więzami. Termin ten zdaniem Hofstede'a - może mieć dla niektórych konotacje polityczne, ale opisywany przez tego autora nie ma takiego zabarwienia, gdyż nie odnosi się do władzy państwa nad jednostką, lecz do siły wpływu, jaką ma grupa. Hofstede podkreśla silne znaczenie więzów rodzinnych w rozwoju kulturowym człowieka, a także innych grup wpływu w procesie rozwoju jednostki. Autor ten zakłada, że autorytet wspólnoty ma silne znaczenie dla postrzegania siebie przez jednostkę. Grupa jest dla jednostek silnym źródłem identyfikacji i podstawą bezpieczeństwa w obliczu trudności życiowych. W zamian członkowie grupy są jej winni lojalność, przy czym złamanie zasady lojalności niemal podważa byt jednostki. Hofstede mówi także, w powyższym kontekście, o religii, która jego zdaniem umacnia wzorce kulturowe i ma wpływ na to, jak międzynarodowe korporacje planują swoje misje.

Męskość i kobiecość to czynniki odzwierciedlające rolę płci w społeczeństwie. Podział na zachowania typowo „męskie” i typowo „kobiece” jest zróżnicowany w społeczeństwach zarówno konserwatywnych, jak i nowoczesnych. Widać to

wyraźnie na przykładzie rozkładu aktywności zawodowej mężczyzn i kobiet w określonych profesjach. Kobiety stanowią zdecydowaną większość wśród lekarzy w byłym Związku Radzieckim, wśród dentystów w Belgii i sprzedawców w Afryce Zachodniej. Mężczyźni natomiast stanowią pokaźną grupę pielęgniarstwa w Holandii. W Japonii nie ma praktycznie kobiet na stanowiskach menedżerów, za to na Filipinach i w Tajlandii kobiety piastują wiele kierowniczych stanowisk. Mimo różnorodności istnieje pewna prawidłowość w przypisywaniu płciom określonych ról społecznych. Od mężczyzn oczekuje się osiągnięć poza domem, co we współczesnych społeczeństwach przekłada się na sukcesy natury ekonomicznej. Od kobiet oczekuje się, że zajmą się domem, dziećmi, będą troskliwe i czułe. Wzorce tych zachowań są przekazywane dzieciom i kształtują ich „zaprogramowanie umysłowe”¹¹¹ na całe życie.

Męskość jest identyfikowana z: agresją, dynamizmem działania, siłą, dominacją, pragnieniem sukcesu, rywalizacją, kultem ciała, wysokimi zarobkami, awansem w karierze zawodowej. Dominacja *męskości* jest charakterystyczna dla społeczeństw Wschodu np. Japonii, mniejsza w krajach skandynawskich, średnia w Niemczech, Szwajcarii czy Austrii.

Kobiecość identyfikowana jest z: macierzyństwem, opiekuńczością, przyjaźnią, emocjonalnością, seksem, atmosferą prac domowych, dbaniem o wygląd zewnętrzny.

Unikanie niepewności Hofstede definiuje jako potrzebę wyzbywania się przez członków danej kultury uczucia stanu zagrożenia pojawiającego się w obliczu nowych, nieznanych lub niepewnych sytuacji. Czynnikiem ten jest związany z dążeniem społeczeństw różnych krajów do zapewnienia jednostkom bezpieczeństwa w szerokim rozumieniu. Są to problemy bezpiecznych dla zdrowia produktów żywnościowych, coraz bardziej bezpiecznych samochodów, bezpiecznych dla środowiska naturalnego technologii przemysłowych stosowanych przez organizacje gospodarcze itd. Siła dążenia do zaspokojenia potrzeby bezpieczeństwa wpływa na określenie celów przedsiębiorstw. Prawidłowością jest preferowanie celów krótkookresowych przez organizacje funkcjonujące w krajach, gdzie występuje słaba tendencja do zapewnienia bezpieczeństwa jednostki. Tam, gdzie dążenie do

bezpieczeństwa jest znaczące wiąże się ono zwykle z określeniem celów organizacji w długiej perspektywie czasowej.

W obrębie opisywanego przez Hofstede'a czynnika *unikania niepewności* mieści się problem stosunku obywateli danego kraju (które jest otoczeniem dla przedsiębiorstwa) do zagranicy; nastawienie do produktów zagranicznych; negatywny stosunek do wszystkiego, co obce lub nowe; stosunek społeczeństwa do potęgi przedsiębiorstw transnarodowych.

Zbyt duży stopień niepewności wywołuje trudny do zaakceptowania niepokój. Natężenie i sposoby opanowywania niepewności są częścią naszego dziedzictwa kulturowego, przekazywanego nam i umacnianego przez podstawowe instytucje, takie jak rodzina, szkoła, państwo.

Kultura wysokiej tolerancji niepewności oznacza zwiększenie emancypacji organizacji przez ograniczenie poszukiwań zewnętrznych stabilizatorów jej sytuacji i znajdowanie tych punktów oparcia w jego własnej wiedzy, umiejętnościach i doświadczeniu.

14. Funkcja czynników zewnętrznych

Hofstede twierdzi, że czynniki zewnętrzne wpływają znacząco na działania organizacji gospodarczych. Autor ten prowadził badania w 64 krajach świata zróżnicowanych kulturowo. Wymienione przez niego 4 czynniki charakteryzujące otoczenie przedsiębiorstwa w niżej opisany sposób wpływają na działania podjęte przez organizację.

Otoczenie charakteryzujące się dużym *dystansem władzy* wpływa na to, że działająca w nim organizacja tworzy scentralizowane struktury zarządzania, a co za tym idzie decyzje dotyczące misji i strategii podejmowane są arbitralnie przez menedżerów najwyższego szczebla. W takich przedsiębiorstwach istnieje duży dystans pomiędzy przełożonymi a pracownikami, a także pomiędzy pracownikami umysłowymi a fizycznymi. W organizacji takiej istnieje silna kontrola. Stan taki wpływa na to, że pracownicy w niewielkim stopniu identyfikują się z celami firmy i jej filozofią a w konsekwencji z jej misją. Nie są jej współtwórcami. Jest ona dla nich dokumentem narzuconym z góry, za którym idą liczne instrukcje i procedury działań specjalistycznych.

Wpływ społeczeństwa, w którym występuje mały *dystans władzy* polega na tym, że organizacja przyjmując u siebie „reguły gry” obowiązujące w otoczeniu decentralizuje zarządzanie, a przełożeni nastawieni są na kontakty z podwładnymi, udzielanie im informacji na temat działań firmy, traktowanie ich po partnersku i tworzenie w miejscu pracy przyjacielskiej atmosfery. Międzynarodowe koncerny powierzają kierownicze stanowiska miejscowym menedżerom, którzy mają dużą swobodę w kształtowaniu misji dostosowując ją do lokalnych uwarunkowań kraju goszczącego firmę.

Funkcja czynnika zewnętrznego określonego jako *indywidualizm i kolektywizm*, w sytuacji działania organizacji w otoczeniu zdecydowanie promującym jednostkę a nie grupę sprawia, że przedsiębiorstwa bardzo silnie akcentują wówczas w misji innowacyjność, inicjatywę twórczą, przedsiębiorczość, nastawienie na indywidualny rozwój pracownika, ocenianie ludzi na podstawie osiągnięć i wyników osobistych. Do troski o własnych pracowników, która jest elementem struktury misji, przywiązuje się ogromną wagę. Przykładem

reprezentacyjnym dla tego rodzaju wpływów są organizacje amerykańskie. Energia osobista i umiejętność przeforsowywania swoich poglądów są podstawowymi cechami wysoko cenionymi w kulturze amerykańskiej i organizacjach gospodarczych przyjmujących amerykańskie wzorce zarządzania. W USA w cenie są ludzie czynu, którzy stale promieniują pozytywną energią, wytrzymują znaczne obciążenia i dążą do osiągnięć, które niekiedy mogą wydawać się mało realistyczne.

W otoczeniu, w którym dominuje kolektywizm misja organizacji w poważnym stopniu dostosowuje się do wartości i norm moralnych funkcjonujących w danym środowisku. Przykładem otoczenia o tendencjach kolektywistycznych jest Japonia. W proces kształtowania misji przedsiębiorstw japońskich włączane są wszystkie szczeble hierarchiczne. Zajmuje to bardzo dużo czasu, ponieważ także menedżerowie niższych szczebli i pracownicy otrzymują okazję do zgłoszenia swoich uwag. Podjęte w ten sposób decyzje są bezwzględnie obowiązujące. Wytworzenie powszechnej zgody jest w podejściu do misji sprawą priorytetową. Przedsiębiorstwa japońskie cenią harmonijną atmosferę.

Znaczenie funkcji czynnika określonego jako *męskość i kobiecość* jest zauważalne przy określaniu docelowych segmentów rynku firmy. Czynniki te są brane pod uwagę w kształtowaniu misji i strategii przedsiębiorstw, ponieważ proces podejmowania decyzji zakupu przez kobiety i mężczyzn różni się. Jest on mocno powiązany z samą odmiennością płci, a także rolą mężczyzny i kobiety w danym społeczeństwie. W krajach, gdzie nie ma silnego zróżnicowania ról mężczyzny i kobiety, przedsiębiorstwa starają się swoją działalność kierować do obu płci lub celowo pozbawić produkt cech identyfikacji z płcią. Takim zabiegiem pozbawienia produktu cech identyfikujących go z określoną płcią jest stworzenie przez amerykański przemysł odzieżowy spodni symbolu określanych jako *blue jeans*.¹¹²

Czynnik, określony przez Hofstede'a jako *unikanie niepewności* sprawia, iż w otoczeniu o niskim stopniu niepewności przedsiębiorstwa formułują misje i strategie długookresowe, pozwalające na osiągnięcie stabilizacji gospodarczej. Organizacja reaguje na zmiany w otoczeniu dostosowując do nich swoje struktury, plany i strategie. W takich warunkach kadra menedżerska akceptuje duże zróżnicowanie opinii i stanowisk dotyczących koncepcji rozwoju przedsiębiorstwa.

Cele i strategie organizacji gospodarczych działających w otoczeniu o wysokim stopniu unikania niepewności określane są odwrotnie niż poprzednio, w krótkookresowej i średniookresowej perspektywie czasowej. Misja ujęta jest zadaniowo. W takim przedsiębiorstwie najbardziej cenione jest osiągnięcie nadrzędnego celu misji. Nic nie może stanąć na drodze do realizacji celu. Uwaga jest skoncentrowana na szybkiej i elastycznej reakcji przedsiębiorstwa na zmiany otoczenia. Współpraca z otoczeniem jest brana pod uwagę tylko z punktu widzenia ułatwienia realizacji misji. Sojuszników dobiera się według kryterium wspólnych celów i wartości. Nie występuje w zasadzie pragnienie dominacji nad innymi organizacjami. W miarę wzrostu niepewności organizacje redukują w procesie kształtowania misji udział elementów technicznych na korzyść elementów społecznych.

Silna spistość organizacji z otoczeniem sprawia, że zewnętrzne czynniki kulturowe (których źródło zlokalizowane jest w otoczeniu organizacji) intensywnie kształtują misję. W takiej sytuacji organizacja traktuje siebie jako integralną część świata zewnętrznego. U źródeł tego rodzaju misji leżą postawy członków organizacji. Organizacja nie jest traktowana jak obleżona forteca, ale jak miejsce, z którego obserwuje się świat i dokonuje wyborów. Rezultatem tego jest postawa otwartości, ale także słaba integracja pracowników. Pracownicy nie odczuwają większej więzi emocjonalnej z instytucją, a lojalność wobec niej nie jest wartością szczególnie cenioną. Możliwości rozwoju organizacji upatruje się w znalezieniu właściwego wzorca w otoczeniu, bez oglądania się na własne tradycje i system wartości. Łatwo w tych warunkach upowszechnia się tendencja do gloryfikowania pojawiających się w otoczeniu wzorów kulturowych i ulegania obowiązującej w tym zakresie "modzie". Z punktu widzenia otoczenia organizacja postrzegana jest przez pryzmat wartości, jakie doń wnosi. Podstawę misji organizacji stanowi, w tym kontekście, określenie celów i środków umożliwiających stworzenie pozytywnego wizerunku przedsiębiorstwa w opinii otoczenia.

15. Definicje kultury organizacyjnej

Analiza dorobku badań nad kulturą organizacyjną daje obraz sporego zróżnicowania w pojmowaniu tego terminu. Lidia Zbiegień - Maciąg wiążąc definicję kultury organizacyjnej z pojęciem tożsamości przedsiębiorstwa posługuje się opisową metaforą - „duch przedsiębiorstwa”¹¹³. Sformułowanie misji firmy uznaje ona za początkową fazę budowania kultury organizacyjnej. Przekładając rozważania teoretyczne na język praktyki autorka stwierdza, że „duch firmy” ma niekwestionowany udział w sukcesach i niepowodzeniach organizacji gospodarczej. Zarząd firmy powinien mieć na uwadze kultywowanie tych czynników, które mają udział w uzyskaniu przewagi konkurencyjnej, a zmieniając te, które prowadzą do złego wizerunku firmy w otoczeniu i konfliktów wewnątrz organizacji. Zaniedbania na tym polu mogą prowadzić firmę do katastrofy.¹¹⁴

Dla Czesława Sikorskiego kultura organizacyjna oznacza system założeń, wartości i norm społecznych będących stymulatorami tych zachowań członków instytucji, które są istotne z punktu widzenia realizacji formalnie określonych celów. Autor ma na myśli zachowania wynikające z norm kulturowych, które bądź to wspierają zachowania wynikające z formalnych norm organizacyjnych, bądź je uzupełniają, modyfikują lub stanowią ich całkowite zaprzeczenie.¹¹⁵

E.H. Schein definiuje kulturę w kategoriach wzorca podstawowych przekonań, wypracowanych, stworzonych lub odkrytych przez daną grupę ludzi w procesie uczenia się, rozwiązywania problemów zewnętrznej adaptacji i wewnętrznej integracji, którego skuteczność jest taka, że jest uznawany za istotny i wart przekazywania nowym uczestnikom, jako prawidłowa metoda odczuwania, postrzegania i myślenia o problemach adaptacji i integracji.¹¹⁶

Wymienione definicje i określenia charakteryzują się pewnymi wspólnymi cechami. Kierują one w szczególności uwagę na założenia, normy, i wartości uczestników i w konsekwencji powstające z nich sposoby działania lub zachowania.

W opinii George'a S. Yipa kultura jest najbardziej wysublimowanym elementem organizacji gospodarczej, pomimo tego może mieć poważny wpływ na wspomaganie lub hamowanie strategii organizacji.¹¹⁷

Knut Bleichert wyraża opinię, iż Kultura organizacyjna znajduje się w

ściślym sprzężeniu z rozwojem organizacji. Wraz z nią dokonuje się rozwój organizacji, bowiem kultura przenosi z przeszłości w teraźniejszość i przyszłość wewnętrzne wartości organizacji, regulując i ustalając tym samym, które z zachowań nadają kształt strukturom organizacji. Można przyjąć, że kultura niesie z sobą zmiany struktur organizacyjnych.¹¹⁸

Wielu praktyków posiłkując się teorią wypracowuje w trakcie budowy organizacji gospodarczej obok zasobów materialnych unikalne zasoby niematerialne.¹¹⁹ Unikalnymi są jedynie te zasoby, których inne firmy nie są w stanie szybko zmobilizować, powielić, stworzyć od zera. I te właśnie zasoby przede wszystkim tworzą strategiczną przewagę działania.¹²⁰ Pierwszym podstawowym zasobem niematerialnym, z którego organizacja powinna nauczyć się korzystać jest zestaw norm, wartości, i zachowań społecznych - czyli to, co określa się pojęciem kultury organizacyjnej. Uczciwi pracownicy to zmniejszenie kosztów funkcjonowania organizacji gospodarczej; prawdomówni pracownicy oznaczają szybszy i wiarygodny przepływ informacji; lojalni pracownicy oznaczają nie tylko wysoką motywację, ale także znaczne zmniejszenie kosztów fluktuacji. Wystarczy przyjąć założenie, że przedsiębiorstwo jest źródłem tworzenia kosztów, aby zrozumieć, że dysponowanie takim niematerialnym zasobem, jakim jest kultura organizacji gospodarczej, wyraźnie obniża koszty funkcjonowania organizacji.¹²¹ Bez niematerialnych zasobów wspierających zasoby materialne każda strategia i przewaga w gospodarczym wyścigu firm nigdy nie będzie dostateczna, trwała i pewna.¹²²

Oddziaływanie kultury organizacyjnej jest na tyle intensywne, że wspiera utrwalanie określonych wzorców postępowania i systemy wartości w zachowaniu się uczestników organizacji, które w spotkaniu z inną organizacją wskazują na ich odrębność i trwałość. W związku z tym kultura organizacyjna stanowi swoisty rodzaj świadomości wspólnoty, istniejącej ponad konkretnie realizowanymi zadaniami. Obejmuje swoim zakresem zarówno formalne aspekty życia organizacji, jak i nieformalne ukryte postawy, stanowiące zdaniem Stonera i Wankkela „zanurzoną część góry lodowej”¹²³ niewidoczną dla obserwatora zewnętrznego, a stanowiącą wykładnię postępowania uczestników danej organizacji gospodarczej.¹²⁴

16. Składniki kultury organizacyjnej

Kluczowe składniki kultury organizacyjnej można odnaleźć w zbiorowej świadomości¹²⁵ członków organizacji rozstrzygając o schematach kulturowych zachowań i ocenie ich rezultatów. Pokłady świadomości i podświadomości tworząc organizacyjne *ja* układają się sekwencyjnie, twierdzi Cz. Sikorski.¹²⁶ Podobnie sądzi Schein, w którego modelu kultury organizacyjnej można zauważyć analogię do koncepcji osobowości reprezentowanej przez szkołę psychoanalityczną, której początki dał Z. Freud.¹²⁷¹²⁸

Według E. Scheina sekwencja składników kultury organizacyjnej układa się poczynając od podstawowych idei, które są trudne do uświadomienia i wyartykułowania, a kończąc na składnikach dających się zidentyfikować i określić w oparciu o doświadczenie, szczególnie obserwację i dialog z reprezentantami określonej kultury.

W opinii Cz. Sikorskiego jeśli nie nastąpi odczytanie kompletu składników, to praktycznie nie jest możliwe pojęcie całego systemu kultury organizacyjnej.¹²⁹

Pierwszy człon sekwencji **podstawowe założenia** charakteryzuje podejście filozoficzne i światopoglądowe. Wyraża się w nich stosunek członków organizacji do życia i świata. F.R. Kluckhohn formułuje swoisty pentagon zawierający w sobie zespół elementarnych dylematów ludzkich. Te uniwersalne dylematy są świadectwem tego, jaki jest stosunek człowieka do środowiska, w którym istnieje, a także jaki jest jego pogląd na środowisko. Wyrażają one relacje człowieka do takich pojęć jak: rzeczywistość, prawda, natura człowieka, inny człowiek.¹³⁰ Na tym fundamencie E. H. Schein rozwinął centralne założenia, w kręgu których nabierają kształtu paradygmaty kultur organizacyjnych. Myśl dotyczy tego, jak członkowie organizacji widzą jej relacje z otoczeniem: poprzez dominację, podporządkowanie, harmonię, poszukiwanie odpowiedniej pozycji. Jest to określenie na użytek organizacji, czym jest rzeczywistość, co nie jest elementem rzeczywistości, a także czy prawda jest dana z góry, czy też jest odkrywana. Jest to określenie poglądu dotyczącego tego, czy ludzka natura jest dobra, zła, neutralna, czy też jest możliwy proces jej doskonalenia. Jest to wyraz preferencji dla postaw: aktywności, pasywności, samorozwoju lub też Fatalizmu. Jest to również wybór opcji w

dualizmie: współpraca lub walka.¹³¹ Zdaniem E. H. Scheina, kulturowe założenia mogą być traktowane jako filtry i soczewki, poprzez które uczestnicy społeczności organizacyjnej postrzegają własne środowisko i dzięki temu redukują lęk związany z koniecznością przystosowania się do nowej lub niestabilnej sytuacji.¹³²

Założenia kulturowe zaakceptowane w organizacji formują system wartości. W **systemie wartości** organizacji odzwierciedla się poziom jej refleksji, stanowiący zasadniczy wyróżnik określający organizację gospodarczą. Ten zbiór wartości formułuje zachowania ludzi w organizacji, wyznacza możliwość organizacji do efektywnego zaspokajania potrzeb i żądań jego pracowników, decyduje o sposobie odniesienia się firmy do otoczenia zewnętrznego.¹³³ Wartości organizacyjnych nie należy identyfikować jedynie w kategoriach systemu organizacyjnych nakazów i zakazów. Zestaw wyznawanych wartości plasuje ten zbiór w obszarze raczej ponad jurydycznym; można śmiało określić go mianem filozofii organizacji, albowiem określa on także rację istnienia organizacji jako takiej i w stosunku do otoczenia, poprzez racjonalne uzasadnianie pożądaných i niepożądaných postaw i relacji. Na tym tle ukazuje się odmienna od klasycznej wizja organizowania charakteryzująca się tym, że nie usiłuje się separować od wpływu wartości.¹³⁴

Wartości zdaniem C. Kluckhohna są wyobrażeniem tego, co pożądané: „Wartość jest wyobrażeniem wyraźnym lub ukrytym tego, co pożądané, wyobrażeniem wpływającym na selekcję spośród możliwych sposobów, środków i celów działania”.¹³⁵ Wartości to druga warstwa osobowości organizacji twierdzi L.Z. Maciąg. Jako zjawiska poddające się obserwacji oddają one obraz celów, ideałów, standardów i norm organizacyjnych. Poziom, na którym usytuowane są wartości jest w pewnym stopniu uświadomiony i możliwy do zinterpretowania. Poziom ten to, odwołując się ponownie do terminologii Freuda, *ego* czyli *jaźń*. Poziom ten jest przykryty podświadomymi pokładami kultury.¹³⁶ Wartości powiązane są z oceną, której kryteriami są wyznaczone założenia kulturowe twierdzi Cz. Sikorski.

Wartości, w opinii J. Łucewicz, są szczególnego rodzaju przekonaniem, wyrażającymi to, co ważne i pożądané w indywidualnych i zespołowych zachowaniach. Mają one wpływ na dokonywanie wyboru wyraźnie sprecyzowanego sposobu zachowania się członka wspólnoty organizacyjnej. Preferencje dla

określonych wartości zaakceptowanych w jakiejś konkretnej organizacji umożliwiają uzasadnienie własnych oraz cudzych postaw i zachowań. Wartości dają członkom organizacji wiedzę na temat otoczenia organizacyjnego, umożliwiają istnienie w rzeczywistości oraz są podstawą do oceny zespołu i zjawisk w oparciu o wytyczone kryteria założeń kulturowych wyznawanych i przyjętych przez organizacyjną wspólnotę. Znaczenie wartości polega na tym, że odzwierciedlają one to, co pożądane w jednostkowych i grupowych zachowaniach. Są one fundamentem do porównania siebie z innymi jak też uznania sądów moralnych, przez które pracownicy mają możliwość wpływania na wartości, zachowania i postawy współpracowników.¹³⁷

Wyniki badań przeprowadzanych nad wartościami organizacji pokazują, że wpływają one na typ współpracy, na przyjmowaną przez partnerów strategię realizacji wspólnych zadań, oraz że preferowane przez kierownictwo wartości wywierają wpływ na sposoby zachowywania się podwładnych. Badacze wykazali, że wartości decydują o wyborze i podziale nagród, decydują o typie stosunków pomiędzy przełożonym a podwładnym i wpływają na zespołowe zachowania podwładnych, mają znaczenie przy decydowaniu o typie komunikacji w grupie, decydują o przywództwie a także o poziomie konfliktu i sposobach jego rozwiązywania.¹³⁸ Wartości są swoistymi punktami odniesienia pozwalającymi dokonać oceny lub wzmocnić prawomocność poglądów jak też działań członków wspólnoty organizacyjnej.¹³⁹

W badaniu kultury organizacji pewne trudności sprawia rozdzielenie systemu wartości deklarowanych od wartości realizowanych. Waga problemu sprawia, iż wymagane jest stosowanie w badaniach stosunkowo szerokiego spektrum narzędzi: technik wywiadu, testów socjologicznych i psychologicznych, nieformalnych rozmów itp.¹⁴⁰

Patrząc na organizację gospodarczą poprzez kulturowy kontekst, jej sukces widzieć należy w relacji do umiejętności zrozumienia założeń i wartości, a także poziomu organizacyjnego poparcia dla poszczególnych obszarów kultury organizacyjnej. Kontrolowanie przez menedżerów procesu rozwoju przedsiębiorstwa poprzez kontrolę coraz bardziej złożonej struktury jest trudne. Pomocne może stać się zaproponowanie strategii firmy polegającej na utrzymywaniu jej kulturowej

tożsamości w kategoriach dominujących wartości. W sytuacjach trudnych, dynamicznych planowanie strategiczne nie zawsze jest uzasadnione, rośnie natomiast znaczenie zachowania tożsamości organizacji.

Definiowanie pojęcia systemu podzielanych wartości organizacji gospodarczej odnosi się do systemów myśli, stanowiących o tożsamości organizacji. System ten formuje zachowania pracowników, mówi o zdolności firmy do zaspokajania potrzeb zarówno pracowników, jak i klientów, decyduje o tym jak przedsiębiorstwo działa w otoczeniu.

System wartości przedsiębiorstwa spełnia określone funkcje:

- precyzuje cele i wartości, do których firma podąża i za pomocą których sukces przedsiębiorstwa może być mierzony
- zaleca odpowiednie relacje między pracownikami a organizacją
- opisuje pożądane cechy osobowości pracowników, ukazując te które podlegają nagradzaniu gdy mają przełożenie na konkretne zachowania
- przedstawia model wzajemnego zachowania się pracowników
- ustala właściwe z punktu widzenia interesu organizacji metody relacji z otoczeniem

System podzielanych wartości organizacji gospodarczej jest w świetle powyższych uwag czymś znacznie więcej aniżeli jedynie zestawem nakazów i zakazów. Określa on rację istnienia organizacji, jest refleksją uzasadniającą wskazane i niewłaściwe działania organizacji.

Istota organizacji gospodarczej, czy jej charakter leży w opinii R. Harrisona w jego kulturowej orientacji.¹⁴¹ Wyodrębnia się cztery systemy wartości organizacji:¹⁴²

1. orientację na władzę
2. orientację na rolę
3. orientację na zadanie
4. orientację na osobę

W czystej postaci rzadko spotyka się jeden system, z reguły jest to zestaw, przy czym wyraźnie jeden się akcentuje.

1'. Organizacja zorientowana na władzę zmierza do dominacji nad otoczeniem. Podporządkowanie się prawu lub władzy zewnętrznej nie jest jej domeną. W ramach organizacji osoby dysponujące władzą starają się poddać podwładnych absolutnej

kontroli. Jest to firma gotowa do rywalizacji, strzegąca swojej strefy wpływów. Rywalizacja z innymi jest bezwzględna. Często obowiązuje w takiej organizacji prawo dżungli.

2'. Organizacja zorientowana na rolę stara się funkcjonować możliwie racjonalnie i w sposób uporządkowany. W znacznym stopniu występuje w takiej organizacji nastawienie na legalność działania. Stabilność i powaga są w nim cenione podobnie jak kompetencje. Większość organizacji ze względu na rolę czynników czysto ekonomicznych nie do końca może działać według tego schematu.

3'. Organizacja zorientowana na zadania najbardziej ceni efektywność w osiągnięciu nadrzędnego celu. Nic nie może przeszkodzić w realizacji celu, który niekoniecznie musi być celem ekonomicznym. Jeśli przestarzałe role, reguły i procedury blokują rozwiązywanie problemów to zostają wyeliminowane. Jeżeli kadra pracownicza nie jest gotowa do zadań, to zostaje odpowiednio przeszkolona lub dokonuje się naboru nowej. Struktura organizacji jest tak budowana, aby sprostać wymaganiom związanym z realizacją zadań. Uwaga organizacji koncentruje się na elastycznej i błyskawicznej reakcji na dokonujące się w otoczeniu zmiany mające znaczenie dla przedsiębiorstwa. Współpraca może mieć miejsce jedynie w przypadku ułatwienia w realizacji celu, partnerów dobiera się według kryteriów wspólnych celów i wartości. Duże organizacje gospodarcze, działające w skomplikowanym, dynamicznym otoczeniu często tworzą zespoły do realizacji projektów, pomimo iż całe przedsiębiorstwo może być nastawione np. na władzę.

4'. Organizacja zorientowana na osobę funkcjonuje przede wszystkim po to by zaspokoić potrzeby członków organizacji. Organizacja jest narzędziem pozwalającym zaspokoić potrzeby, których sami nie byliby w stanie zaspokoić. Przedsiębiorstwo oceniane jest przez pracowników jako narzędzie. Preferowane są zespołowe metody podejmowania decyzji na zasadzie konsensusu. Nie oczekuje się od pracowników działania sprzecznego z ich celami i wartościami. Typowe dla tego typu przedsięwzięć organizacyjnych jest to, że wzrost, ekspansja, maksymalizacja zysku nie są na pierwszym planie. Sądzi się, że narasta obecnie dążenie wśród wielu organizacji do, przynajmniej deklaracyjnych, postaw preferujących organizacje zorientowane na osobę.

Kolejnym składnikiem kultury organizacyjnej, który za Scheinem przyjmują inni badacze, są **normy**, które wynikają wprost z przyjętego systemu wartości. Normy nakreślają ramy, w których poruszając się powinniśmy wiedzieć do czego powinniśmy dążyć a czego się wystrzegać, i jak to zrobić. W odróżnieniu od wartości, są to z reguły wyraźnie przedstawione w organizacji powinności i wskazania o zróżnicowanym stopniu opisanym i kategoryczności. Jak wyraźnie stwierdza Cz. Sikorski normy kultury organizacyjnej są normami o charakterze moralnym, zwyczajowym i prakseologicznym.¹⁴³

Normy są artykułowaniem praktycznych sposobów realizacji przyjętych wartości. J. Łucewicz jako przykład preferowanej wartości podaje wysoką jakość, natomiast wynikającą z niej normą będzie produkcja bez bublei.¹⁴⁴

K. Zielnicki jest zdania, że „normy określają akceptowalne role uczestników organizacji i oferują scenariusze działania, do których muszą się stosować pracownicy, aby pozostać w firmie.” Normy określają: sposób bycia lub działania ustanowiony przez zwyczaje i tradycje; zalecenia, które podporządkowują pracowników zwyczajom obowiązującym w danej organizacji; dyspozycje formalne (prawa, regulaminy), które w większości nadają moc prawną obowiązkom wynikającym z poprzednich kategorii.¹⁴⁵

Jak twierdzi G. Morgan, charakter danej kultury kryje się we właściwych danej wspólnoty normach i obyczajach. Jeżeli jakiś członek organizacyjnej wspólnoty stosuje się do tych reguł zachowania, to można mieć przekonanie, że z powodzeniem będzie się rozwijać wspólnota organizacyjna. Jeżeli natomiast ktoś zacznie naruszać normy, to rzeczywistość nieuchronnie zacznie się zmieniać w kierunku destrukcji organizacyjnej. Tak więc życie toczy się w obrębie danej kultury gładko dopóty, dopóki zachowanie jednostek w organizacji jest zgodne z niepisаныmi kodeksami.¹⁴⁶

Normy w organizacji powstają po to, aby wszyscy pracownicy poddawali się kulturze organizacyjnej, z czego wynika nakaz odpowiedniego zachowania. Gdy wszyscy to rozumieją i uczą się tego, wówczas wspólnota integruje się, ludzie odczuwają przynależność do wspólnoty, akceptują to z wewnętrznego przekonania, co daje ogromne korzyści, oszczędność na kontroli. Kultura powstaje w takiej

organizacji w sposób świadomy i zaplanowany.¹⁴⁷

W opinii G. Morgana poprzez wpływanie na normy, ceremonie lub inne praktyki organizacyjne, kulturowa metafora organizacyjna ukazuje kolejne spojrzenie na konstruowanie organizacyjnej działalności. Tak więc wymienione czynniki, z normami na czele są przekąźnikami najistotniejszych ideologii, wartości i przekonań kierujących działaniem. Jak stwierdza dalej G. Morgan w „Obrazach organizacji”, panuje obecnie entuzjazm dla pomysłu posługiwania się kulturą organizacyjną jako „normatywnym klejem”, spajającym organizację.¹⁴⁸

K. Obłój podkreśla wagę norm, wartości i zachowań społecznych podnosząc je do rangi elementarza wśród księgozbioru zasobów niematerialnych niezbędnych do opanowania przez organizację budującą swą kulturę organizacyjną.¹⁴⁹

Funkcjonujące obligatoryjnie w konkretnej organizacji normy kultury organizacyjnej mają bezpośredni wpływ na kształtowanie **postaw** (czyli ostatniego z czterech składników kultury organizacyjnej) członków organizacji. Cz. Sikorski mówi, cytując J.A.C. Browna, że w psychologii społecznej postawami nazywa się „trwałe predyspozycje psychiczne człowieka do określonych sposobów reagowania na określone rodzaje bodźców”.¹⁵⁰ Postawy dotyczą stosunku człowieka do rzeczywistości. Postawa jest pochodną zastosowania ogólnych norm i wartości w stosunku do rzeczywistości wewnętrznej i zewnętrznej.¹⁵¹ Postawy członków organizacji w relacji do różnorodnych form stosunków międzyludzkich, celów organizacji, systemu zarządzania i rozwiązań organizacyjnych są w znacznym stopniu wyrazem kulturowych wzorców zachowań, jak twierdzi Cz. Sikorski. Wzorce te są odzwierciedleniem założeń, wartości i norm danej kultury organizacyjnej. Konkretnie zachowania w odróżnieniu od deklaracji mogą zostać potraktowane jako forma manifestacji postaw członków organizacji, a w sposób pośredni może być manifestacją pozostałych składników kultury organizacyjnej.

Jak zauważa J. Łucewicz postawy stanowią konstrukcję, wyrażającą wartości skłaniające konkretnego człowieka do zachowania się lub reagowania w ustalony sposób w relacji do innego człowieka lub szeroko pojętej rzeczy.¹⁵²

17. Stanowiska metodologiczne w badaniu kultur organizacyjnych

W dużym stopniu obraz badań kultury organizacyjnej jawi się jako obszar częściowo opanowany przez socjologiczny i psychologiczny warsztat badawczy. Spowodowane jest to zapewne faktem, iż w metodzie diagnozowania przeważają typowo socjologiczne i psychologiczne metody i techniki analizy systemów organizacyjnych. Metody badawcze można zróżnicować na wewnętrzne i zewnętrzne.

G. Morgan reprezentuje pogląd, iż organizację należy analizować z wielu perspektyw poznawczych, gdyż pojęcie kultury organizacyjnej sprawia pewne trudności, które wiążą się z różnicami rozumienia tego pojęcia u różnych badaczy.

Konieczność brania pod uwagę elementów kulturowych szczególnie dobitnie daje o sobie znać przy podejmowaniu decyzji strategicznych przez przedsiębiorstwa o statusie firm międzynarodowych, działających na obszarze wielu zróżnicowanych państw. Kultura przeobraża się więc nie tylko w „zbiorowo zaprogramowany umysł”¹⁵³ jak twierdzi Hofstede, ale przybiera znamiona podstawowego prognostyku przyszłości organizacji gospodarczej.¹⁵⁴ Dzieje się tak nie z powodu tego, że ludzie zajmujący się kulturą w firmie mają miękkie serca i są sentymentalni. Akcentowanie miękkich elementów zarządzania, do których zalicza się kulturę organizacyjną ma podłoże mocno osadzone w realiach obliczonych na zysk. Przedsiębiorstwo o wyraźnym „obliczu” ma zdecydowanie wyższą wartość rynkową aniżeli takie, które pozbawione jest „oblicza”.¹⁵⁵ Zdaniem L. Zbiegień-Maciąg wartość firmy można wycenić stosując dwa kryteria. Pierwszym kryterium jest miara finansowa. Drugim natomiast zdolność firmy do przyciągnięcia zysku, co autorka rozumie jako możliwość zdobycia klientów i sukcesu rynkowego. Ta zdolność do przyciągania rządzi się specyficznymi prawami, które często są trudne do sprecyzowania. Oblicze firmy jest poważną częścią tej zdolności, a rezultat jej oddziaływania w szerokim kontekście działań gospodarczych jest już przewidywalny.¹⁵⁶

18. Diagnozowanie kultury organizacyjnej

Kulturę organizacyjną można zdiagnozować poprzez badanie jej symptomów.¹⁵⁷ Kultura organizacyjna jest pochodną postaw ludzkich przejawiających się aprobowaniem wartości i norm obowiązujących w organizacji. Określa się ją niekiedy jako osobowość firmy. Wszyscy reprezentanci wspólnoty pracowniczej tworzą kulturę tejże wspólnoty, aczkolwiek specjalne zadanie należy do kadry menedżerskiej. Szczególnie istotne jest aby ta grupa ludzi w sposób świadomy inicjowała procesy budowania kultury organizacyjnej w zgodzie z potrzebami firmy i jej misją. Ogromne znaczenie ma w tym procesie rozpoznanie barier kulturowych, które mogą hamować realizację strategii organizacji. Gdy taka sytuacja występuje należy dokonać przebudowy kultury organizacyjnej.

Każda organizacja pomimo tego, że funkcjonuje w jakiejś określonej przez otoczenie zewnętrzne kulturze, jest w posiadaniu specyficznie własnego zestawu wartości i filozofii firmy. Cała historia firmy buduje ten system, którego przejawy widoczne są w codziennych zachowaniach organizacji i jej pojedynczych reprezentantów. W diagnozowaniu kultury organizacyjnej mamy do czynienia z jej materialnymi przejawami, stosunkowo prostymi do odczytania, jak też z przejawami głębszymi np. traktowaniem podwładnych przez zwierzchników, miejscem klienta w procesie prowadzenia działalności gospodarczej, pozycją menedżerów itd.¹⁵⁸

Zagadnienia kultury organizacyjnej mieszczą się obecnie w centrum zainteresowania wielu organizacji, szczególnie tych o zasięgu ponadnarodowym. Ma to niewątpliwie związek ze stwierdzeniem zależności pomiędzy kulturą organizacyjną firmy a jej sukcesami.¹⁵⁹ Naukowe analizy wykazały, że w gronie organizacji gospodarczych, które osiągają wysokie dochody aż 88% dysponowało wydzielonymi sekcjami odpowiedzialnymi za krzewienie wyselekcjonowanych wartości i norm zachowania. Szereg z tych organizacji opracowało procedury przenoszenia tych wartości i norm na konkretne przedsięwzięcia zmierzające do podniesienia efektywności działań gospodarczych.¹⁶⁰ Takie działania mają w konsekwencji doprowadzić do zmian w postrzeganiu produktu przez klientów. Management w blisko połowie tych organizacji wprowadził programy zmiany kultury organizacyjnej, szerząc wśród zespołu sposoby zachowania opracowane w

oparciu o wykorzystanie specjalistycznej wiedzy w tym zakresie firm konsultingowych.

Jak twierdzi M. Gableta, w polskich przedsiębiorstwach jedynie w wąskiej grupie przypadków można zaobserwować przejawy koncentrowania się na problematyce kultury organizacyjnej.¹⁶¹ Ma to miejsce przeważnie w przedsiębiorstwach z kapitałem zagranicznym

19. Budowanie kultury organizacji

Kultura organizacyjna powstaje jako idealizacja wspólnego doświadczenia.¹⁶² Tworzenie i krystalizacja kultury organizacyjnej dokonuje się nade wszystko w trakcie procesu wpajania nowym członkom niezbędnych umiejętności, systemu wartości, norm i wzorów zachowań kulturowych, czyli w procesie socjalizacji nowego narybku organizacji. Ów proces umownie może składać się z siedmiu wyraźnie zarysowanych faz.¹⁶³

Faza pierwsza charakteryzuje się wnikliwym doborem osób ubiegających się o pracę. Organizacje wyodrębniające się wyraźną kulturą wprowadzają złożone i wyczerpujące procedury i techniki testowania potencjalnych uczestników.

Faza druga koncentruje się na nieustannym czynieniu odpowiedzialnym nowego pracownika za rozliczne obowiązki. Celem takiego postępowania jest wysondowanie odporności na stres i „tresowanie” w regułach gry jakie obowiązują w organizacji.

Faza trzecia jest umacnianiem przyswojonych prawideł postępowania, zaakceptowanych zasad i wartości poprzez nieśpieszne przesuwanie na wyższe stanowiska, a także regularne sprawdzanie przyswojonej przez uczestnika organizacji wiedzy i znajomości rzeczy.

W fazie czwartej skrupulatne procedury przesuwania na wyższe stanowiska i wyróżnianie przez przyznawanie nagród i gratyfikacji za specjalne zasługi, z okazji świąt czy np. jubileuszu firmy łączone są z zasadniczymi składnikami sukcesu organizacji i normami organizacyjnymi. Spotyka się także systemy hamujące awansowanie i gratyfikacje ludzi, którzy nie mieszczą się w ramach ustalonego porządku, bądź nie chcą nagiąć swojego indywidualizmu i przystosować się do danej kultury organizacyjnej.

W fazie piątej osoba wchodząca w skład organizacji aprobuje wartości, zespół cech i normy organizacji rozumiejąc ich korelację z podstawowymi wartościami ogólnospołecznymi. Stan ten można określić jako utożsamienie się kultury konkretnej osoby z kulturą organizacji. Jest to bardzo istotna faza życia organizacji, mająca szerokie konteksty psychologiczne i socjologiczne.¹⁶⁴ Sądzi się, że jest to faza o fundamentalnym znaczeniu dla formowania się przeświadczenia, że

pomiędzy organizacją, a jej uczestnikiem może zaistnieć zaufanie, czyli jest to powstawanie wzajemnego zawierzenia. Taki stan rzeczy pozwala uczestnikowi na analizę celów, zadań, decyzji, zachowań w kontekście kultury organizacyjnej ale w odniesieniu do tego, czego oczekuje od organizacji jej otoczenie.

Celem fazy szóstej jest uczynienie kultury organizacyjnej trwalszą, powstawanie własnego kolorytu organizacyjnego.

Faza siódma polega na powstaniu „pomysłu” na rolę kadry menedżerskiej w organizacji, spoistości w zdobywaniu coraz wyższych stanowisk w pracy i odgrywaniu ról zawodowych. „Nic nie oddziałuje silniej na młodych profesjonalistów w organizacji jak koledzy i przełożeni, których cechują wyraźne podobieństwa i formalnie lub nieformalnie są uznawani za ludzi sukcesu. Znacznie więcej uczą konkretne przykłady niż wykłady. Firmy o wyraźnych kulturach traktują powstawanie modelowych ról organizacyjnych jako najbardziej wpływową „program treningu” spośród wszystkich możliwych. Ponieważ pozostałe elementy kultury organizacyjnej są spójne, to i modelowe kariery zawodowe są spójne.”¹⁶⁵ Takie modelowe kariery i formy pełnienia ról organizacyjnych są wzorcem do odtwarzania, co ma wpływ na stałe czynienie trwalszą dotychczasowej kultury.¹⁶⁶

Analizując kultury organizacji gospodarczych można niewątpliwie stwierdzić w wielu z nich obecność wybiórczych fragmentów opisanego wyżej siedmiofazowego cyklu. Nieczęsto jednakże opisane fazy można zaobserwować jako zwarty i wzajemnie powiązany proces świadomego konstruowania organizacji. Wyjątkowym zjawiskiem są organizacje, w których opisana „siódemka” występuje liniowo, a jak się sądzi podejście całościowe powoduje powstanie mocnej i zwartej kultury, takiej która może przetrwać w niesprzyjającym otoczeniu.

20. Jakościowe uwarunkowania kształtowania produktu turystycznego

Edward Kindlarski - autorytet w dziedzinie zarządzania przez jakość, skatalogował blisko setkę definicji jakości.¹⁶⁷ Mimo wszystko powstają wciąż nowe definicje, w których każdy następny z opisujących ją badaczy uwzględnia nowy aspekt, akcentuje inny punkt spojrzenia. W tej różnorodności i bogactwie nie ma jednakże chaosu, rysuje się raczej spójność struktury samego pojęcia jakości.

Szczególnie interesujące są definicje jakości w ujęciu wieloaspektowym przytaczane przez tak zwanych „guru jakości” - Jurana, Feigenbauma, Deminga i Crosby'ego. J. M. Juran w swojej książce - „Quality Control Handbook”¹⁶⁸ wymienia kilka własnych definicji różniących się w zależności od tego, jakiego rodzaju jakość jest definiowana - np. rynkowa, czy też zgodności z projektem wyrobu. Jakość rynkowa jest to stopień, w jakim określony wyrób zaspokaja potrzeby określonego nabywcy. Jakość jako gatunek jest to stopień, w jakim klasa wyrobu ma potencjalną zdolność zapewnienia satysfakcji konsumentom w ogóle. Jakość zgodności jest to stopień odwzorowania wyrobu w stosunku do pierwowzoru lub odpowiednio sprecyzowanych wymagań. Jakość preferencji jest to stopień, w jakim określony produkt znajduje u konsumenta pierwszeństwo przed innym w wyniku przeprowadzonych badań porównawczych. Jakość jest to cecha lub zespół cech (istotnych dla danego wyrobu) dających się wyodrębnić; sposób wykonania, wygląd, konsystencja, smak, zapach itp. Według innej definicji J. M. Jurana, jakość określona jest jako zdolność do użycia lub zastosowania.¹⁶⁹ Słabością prób definiowania jakości przez Jurana jest to, że dla jej określenia potrzebuje on nie jednej lecz wielu definicji rozdrabniających problem na szczegółowe aspekty. Zaletą jest natomiast wyczerpujący i wnikliwy wgląd w istotę jakości.

Zdaniem W. Edwardsa Deminga jakość można zdefiniować jako przewidywany stopień jednorodności i niezawodności przy możliwie niskich kosztach i dopasowaniu do wymagań rynku. Autor ten tworząc na przełomie lat 50-tych i 60-tych XX wieku swą definicję uznał jakość za nadrzędny cel działalności firmy, a w sformułowanych przez siebie zasadach określił sposoby i metody zarządzania jakością.¹⁷⁰ Deming był zdania, że należy nieustannie zmierzać do perfekcjonizmu w powstawaniu produktów i usług. Trzeba myśleć o

przedsiębiorstwie w perspektywie strategicznej, długookresowej, w perspektywie jego misji. Należy zmienić stosunek do niedoskonałości. Jego zdaniem istnieje nieodparta konieczność przemiany świadomości tak, by myśleć o zarządzaniu w kategoriach filozofii zarządzania. Twierdził on, że produkt czymkolwiek jest, powinien rodzić się w atmosferze perfekcji, doskonałości. Autor ten był zdania, że system dostaw powinno się oprzeć na wzajemnej lojalności i zaufaniu partnerów, opartych na ocenie wspólnych doświadczeń na przestrzeni dłuższego czasu. Organizacja gospodarcza powinna być, w jego opinii, traktowana jako wspólnota ludzi i szeroko rozumianych interesów. Jest to wyraźne spojrzenie na przedsiębiorstwo oczyma misji organizacji.

Philip B. Crosby uważa natomiast, iż jakość jest to zgodność z wymaganiami. Definicja ta jest poprawna, lecz jej autor zatrzymuje się na wymaganiach, co jest pewnym istotnym ograniczeniem w pojmowaniu jakości. Takie ujęcie jest nie do pogodzenia z tezą o strategii konkurencyjności poprzez jakość, która to teza zakłada, że należy pójść dalej w zaspokojeniu wymagań klienta, aniżeli robią to inni. Jakość w takim ujęciu jest rozumiana jako pozytywne wyróżnienie się wśród firm zaspokajających potrzeby klientów, czego Crosby nie precyzuje osłabiając tym samym pojemność skonstruowanej przez siebie definicji. Jej zaletą jest to, iż jest jasna i krótka.¹⁷²

Według A. V. Feigenbauma¹⁷³ pod pojęciem jakości należy rozumieć zbiorczą charakterystykę produktu i serwisu z uwzględnieniem marketingu, projektu, wykonania i utrzymywania, która powoduje, że dany produkt i serwis spełniają oczekiwania użytkownika (wygląd, konsystencja, smak, zapach itp. charakterystyka jakości). Feigenbaum wprowadził pojęcia biernej kontroli jakości, dominującej w przemyśle amerykańskim, i kontroli czynnej zorientowanej na proces i przyczyny, która dominuje w japońskiej kulturze produkcji.

Równoległe z analizami dotyczącymi zagadnień jakościowych prowadzonymi przez pojedynczych badaczy prowadzone są prace na szczeblu instytucjonalnym przez różnego rodzaju stowarzyszenia jakościowe i urzędy państwowe. Tworzy się tym samym miejsce dla jakości w świadomości zbiorowej społeczeństw, w których kultura gospodarcza znajduje się na odpowiednio wysokim

poziomie rozwoju.

Amerykańskie Stowarzyszenie Jakości definiuje jakość jako stopień, w jakim produkt spełnia oczekiwania użytkownika. Ten sam produkt może prowokować różne oceny w różnych sytuacjach, w zależności od cech, np. technicznych. Amerykańska definicja jakości zorientowana jest na produkt.¹⁷⁴ Japońscy eksperci zajmujący się zagadnieniami jakości stawiają zarzut takiej orientacji, a tym samym całej zachodniej koncepcji jakości; model zachodni koncentruje się według ich opinii na pogoni za krótkookresowymi wynikami, a nie na dbałości o przyczyny, od których zależą wyniki. Autorzy japońscy M. Imai¹⁷⁶ i K. Hasegawa¹⁷⁷ podają szereg przykładów zdecydowanej dominacji kontroli jakości produktu nad kontrolą jakości procesów w przedsiębiorstwach amerykańskich. Jest to pochodną przyjęcia konkretnej definicji pojęcia jakości. Japońskie pojmowanie jakości związane jest ze słowem „kaizen”, które oznacza doskonalenie.¹⁷⁸ W nauce o zarządzaniu rozumiane jest szerzej, albowiem określa się nim japoński styl zarządzania. Kaizen wymaga pokory. Pojęcie jakości w krajach dalekiego wschodu odbiega od definicji Platona czy Arystotelesa. W kulturze Zachodu słowo „doskonalenie” nie jest powszechnie odbierane z entuzjazmem. Jeśli Europejczyk robi coś dobrze, to nie po to, by to potem doskonalić. Lao-tsy, chiński filozof, ok. 3000 lat temu określał jakość jako stan idealnie uporządkowany, nie da się go osiągnąć ale trzeba do niego mozolnie dążyć. Doskonalenie powinno więc być ciągłym procesem. Kaizen jest tworzeniem zorientowanym na proces (np. produkcji, myślenia i zarządzania). W pracy „Tao Te Cing” Lao-tsy zapisał: „jakość, którą możemy zdefiniować nie jest jakością w sensie bezwzględny”. Masaaki Imai w swym „Kluczu do sukcesu konkurencyjności Japonii” zwraca uwagę, że w odróżnieniu od Zachodu w Japonii nie ma znormalizowanej definicji jakości. W sensie potocznym natomiast jakość jest to coś, co można poprawić. Widać tutaj nurt myśli Lao-tsy, nie lekceważący znaczenia charakterystyki technicznej rzeczy, nie odrywający uwagi od klienta, lecz w swych skutkach stanowiący odmienne niż w Europie i USA podejście. Platon ogranicza się do doświadczenia, Lao-tsy wykracza poza nie, gdyż z doświadczenia wynikało, co należy poprawić. W Japonii mogła powstać taka innowacja, jak kaizen, a w jego ramach tzw. koła jakości w przedsiębiorstwach czyli dążenie do poprawy wszystkiego, co na podstawie

doświadczenia można poprawić.

Powyższe uwagi dotyczące różnorodności interpretowania pojęcia jakości przez różnych autorów i środowiska wykazują silne uwarunkowania kulturowe, wynikające z różnic w filozoficznym podejściu do rzeczywistości, która zostaje poddana twórczym procesom przetwarzania przez organizacje gospodarcze. Dwa główne nurty pojmowania jakości można wyodrębnić pod kątem ich przynależności do cywilizacji Zachodu bądź do cywilizacji Wschodu. Obecnie granice te zacierają się ze względu na fakt, iż globalna gospodarka jest zjawiskiem transkulturowym. Wszystkie zaprezentowane ujęcia są ciągle „żywe”, a wokół nich koncentrują się różne ruchy i szkoły jakości. Jest to dowodem ich przydatności praktycznej oraz różnorodności rzeczywistości świata organizacji i zarządzania w gospodarce.¹⁷⁹

Wydaje się, iż pomimo ciągłego procesu „odsłaniania” treści pojęcia jakości każda kolejna, nowa „odsłona” jest wnikaniem w jego głębsze pokłady. Definicja jakości w ujęciu norm ISO¹⁸⁰ uwzględnia czas przeszły, teraźniejszy i przyszły w rozumieniu tego pojęcia, co jest pierwszym argumentem skłaniającym do uznania tej definicji za najbardziej właściwą. Treść jej brzmi następująco: „Jakość jest to ogół właściwości obiektu wiążących się z jego zdolnością do zaspokajania stwierdzonych i przewidywanych potrzeb.” Drugim argumentem przemawiającym za ekspozycją tej definicji jest fakt, że większość dotychczasowych definicji stanowią autorskie interpretacje w wąskim, szczegółowym aspekcie jakości. Stan taki wprowadza pewne trudności w komunikowaniu tego pojęcia różnym środowiskom. Obraz nowej definicji wydaje się być relatywnie bardzo szerokim określeniem pojęcia jakości w porównaniu z definicją sprzed 1994 roku i obecnie obowiązującą w standardach ISO. Wprowadzone zostaje pojęcie obiektu jakości, pod którym rozumie się w nowej definicji to, co może być odrębnie opisane i rozpatrywane pod kątem jakości. Obiektem jakości może być np.: działanie lub proces, wyrób (produkt materialny lub usługa), organizacja, system lub osoba, kombinacja wyżej wymienionych elementów. Nowa definicja jakości w systemie norm ISO porządkuje i wyjaśnia to nowe pojmowanie jakości w szerokim kontekście społecznym i gospodarczym. Jest ona czytelna dla wielu środowisk, tym samym jest najbardziej przydatna w wykazaniu wpływu czynników jakościowych na kształt misji organizacji gospodarczych.

Systemy normalizacyjne zajmują ważne miejsce w procesie przeniesienia pojęcia jakości od teoretycznych rozważań na temat jego treści do zawarcia czynnika jakościowego w misji firmy. Przedsiębiorstwa decydujące się na zawarcie w swojej misji czynników jakościowych zobligowane są do tego, aby legitymować się certyfikowanym systemem zapewnienia jakości wydawanym przez odpowiednie instytucje. Upowszechnianie zasad zapewnienia jakości w przedsiębiorstwach sformalizowane zostało przyjęciem serii norm jakościowych ISO i innych systemów. W zarządzaniu przedsiębiorstwami istnieją dwie modelowe strategie zapewnienia jakości: systemy zapewnienia jakości według norm ISO 9000 oraz kompleksowe zarządzanie jakością - TQM.¹⁸¹ Systemy te są swego rodzaju deklaracją gotowości jakościowej przedsiębiorstwa artykułowaną na zewnątrz.

Normy ISO 9001, ISO 9002, ISO 9003 zawierają wymagania, które dostawca deklarujący zgodność swojego systemu z wybranym przez siebie modelem jakości zobowiązuje się wypełnić. Spełnienie tych wymagań klient lub potencjalny klient może uznać za odpowiednie gwarancje tego, że dostawca spełni oczekiwania jakościowe i co za tym idzie zaspokoi jego potrzeby. W normie ISO 9004, tzw. wewnętrznym zapewnieniu jakości umieszczono dyrektywy dotyczące zarządzania jakością i zapewnienia jakości, nie tylko od strony szeroko pojętego kontrahenta, ale także samej organizacji gospodarczej od środka. Jako uzupełnienie norm serii ISO 9000 powstały normy serii ISO 10000, obejmujące swym zasięgiem techniki wspomagające system zapewnienia jakości. Kraje Unii Europejskiej włączyły normy ISO 9000 do swojego pakietu norm i opracowały zasady potwierdzania zgodności wprowadzanych w przedsiębiorstwie systemów zapewnienia jakości z ich wymaganiami. Systemy zapewnienia jakości ISO 9000 mają powodować wzrost zaufania odbiorców do dostawców. Równoznaczne jest to z faktem, iż procesy mające wpływ na jakość, identyfikowaną jako spełnienie licznych wymagań klientów, są odpowiednio nadzorowane.

Strategia TQM jest wiązką zasad, narzędzi i procedur jakościowych dostarczających wytycznych dla praktyki prowadzonej działalności i samej organizacji w długofalowej perspektywie czasowej. TQM jest to zaangażowanie wszystkich uczestników organizacji do sterowania i ciągłego doskonalenia

wykonywanych prac w celu spełnienia jakościowych oczekiwań klientów. Planowanie strategiczne w ujęciu TQM jest pójściem zdecydowanie głębiej przez organizację w planowaniu jakościowym aniżeli pozwala na to system norm jakościowych. Tutaj sukces jest uwarunkowany pełnym zaangażowaniem wszystkich członków organizacji. Muszą być oni przepojeni „duchem jakości”, a nie tylko jej „literą”. **Osiąganie kompleksowej jakości oznacza gruntowną zmianę całej kultury i filozofii firmy oraz bezwzględne zaangażowanie w program stałego doskonalenia. Stworzenie kultury organizacyjnej firmy nastawionej na jakość jest jednym z największych wyzwań w programie zarządzania poprzez jakość.** Ważnym czynnikiem sukcesu w trakcie wdrażania systemu zapewnienia jakości jest formułowanie wizji jakości dla całej wspólnoty organizacyjnej, a następnie wspólna realizacja deklarowanej misji, a w niej wizji jakości.

Źródło jakości tkwiło dawniej w profesjonalnym mistrzostwie w sensie technicznym, następnie doszło do tego mistrzostwo zarządzania procesem wytwarzania, a **dzisiaj jakość staje się produktem kultury przedsiębiorstwa.** Z kluczowych czynników kształtujących misję organizacji tworzy się swoisty łańcuch wartości dodanej. **Organizacje wdrażające zarządzanie przez jakość często wyznaczają jakiemuś menedżerowi rolę kogoś przypominającego nawiedzonego przywódcę duchowego.** Bierze się to z faktu, iż w dziedzinie jakości silne przywództwo nieodłącznie związane jest z realizacją misji firmy i jej wizji przez „widzącego”, czyli menedżera. On to, jako misję organizacji i swoje „zadanie-posłannictwo”, realizuje filozofię zarządzania przez jakość głosząc ją słowem i czynem; zjednując dla misji zwolenników, jeśli jest autentyczny i przekonujący. U podstaw jakościowego czynnika misji leży przekonanie, że należy traktować działalność związaną z doskonaleniem jakości jak religijne posłannictwo. Jak twierdzi John Bank¹⁸² organizacja, która zrywa z dawnym modelem zachowania, koncentruje swą misję na poświęceniu się dążeniu do doskonałości, przyjmując zupełnie nowe wzorce, ma w sobie coś niemal religijnego w zachowaniu. Swoiste „**nawrócenie na drogę bez usterek**” jest aktem zarówno osobistym jak i społecznym, w którym nawróconemu pomagają bracia i siostry na wszystkich szczeblach organizacji. Duże znaczenie ma też osobiste świadectwo i dawanie dobrego

przykładu. Nasuwa się analogia pomiędzy tym, czego ludzie oczekują od osób odpowiedzialnych za zarządzanie jakością w kontekście wzorców zachowań, które uosabiają i zasad, które głoszą, a tym czego oczekują od przywódców politycznych i religijnych. W ocenie procesu tworzenia jakości pierwszym pytaniem jest to, czy misja jest wypełniona.¹⁸³

Stwierdzając istnienie wpływu czynników jakościowych na kształtowanie misji należy wskazać na fakt, iż wpływ ten jest przede wszystkim spowodowany wymaganiami klientów, czyli z punktu widzenia organizacji czynnikami zewnętrznymi. Ma to swoje głębokie przyczyny w potrzebie klienta, odbiorcy produktu lub usługi, związania się z wiarygodnym, gwarantującym spełnienie jego oczekiwań partnerem transakcji, legitymującym się udokumentowanym, formalnym systemem zapewnienia jakości. Potrzeby nabywców stają się coraz bardziej wysublimowane, a co za tym idzie, coraz trudniej im sprostać bez ciągłego podnoszenia poziomu jakości produktów, usług itd. Drugim powodem, dla firm wewnętrznym, jest obieranie przez przedsiębiorstwa w swojej działalności strategii jakościowych w odróżnieniu od tzw. strategii kosztowych. Strategia jest to przemyślana, ogólna koncepcja działania, której realizacja zapewnia organizacji przewagę na rynku, mimo inteligentnego przeciwdziałania konkurencji.¹⁸⁴ Punktem wyjścia procesu zarządzania strategicznego jest analiza strategiczna otoczenia wewnętrznego i zewnętrznego, w wyniku której określony zostaje ogólny kierunek działalności przedsiębiorstwa wyrażający się w ustaleniu misji i zadań organizacji.¹⁸⁵ W strategiach jakościowych sukces i zysk są pochodną¹⁸⁶ wysokiej jakości, natomiast w strategiach kosztowych zysk jest pochodną niskich kosztów produkcji. Obydwie strategie szczegółowe mieszczą się w obszarze ogólnej strategii uzyskania przewagi konkurencyjnej przez przedsiębiorstwa. Strategia przywództwa kosztowego ma na celu osiągnięcie niższych kosztów w stosunku do konkurentów i przyciągnięcie klientów niższą ceną. Strategia ta została spopularyzowana w latach siedemdziesiątych w oparciu o tzw. ekonomikę skali produkcji i efekt specjalizacji. Strategia przywództwa jakościowego nazywana także strategią dyferencjacji polega na konkurowaniu poprzez atrakcyjność oferowanego produktu lub usługi, czyli postawienie do dyspozycji klienta oferty, której unikalny charakter zostanie przez

niego zauważony i doceniony. Strategia ta opiera się na przekonaniu, że standardowy produkt nie może zadowolić wszystkich klientów i część z nich jest gotowa zapłacić trochę, a czasami dużo więcej za wyrób, który w sposób doskonały zaspokaja ich potrzeby.¹⁸⁷

Mając na uwadze strategię jakości jako czynnik kształtujący misję organizacji, należy mieć jasność, że jakość nie oznacza tylko wytworzenia produktu z uwzględnieniem wyrafinowanego reżimu technologicznego. Gdy perspektywą odniesienia staje się ocena nabywcy, czy użytkownika, a nie technologia jakość staje się terminem o rozszerzonym polu znaczeniowym. Jakość, należąc do priorytetów organizacyjnych, jest częścią procesu planowania strategicznego. Tworząc strategię swojego działania firmy definiują pojęcie jakości „na własny użytek”, biorąc pod uwagę wewnętrzny i zewnętrzny kontekst możliwości i wymagań, w jakich przyszło im funkcjonować. Tak więc **filozofia jakości, jak nazywa działania pro jakościowe Deming, staje się częścią procesu kształtowania misji organizacji, a poprzez to wpływa na budowanie kultury organizacji**. Gdy już czynnik jakościowy znajdzie właściwe sobie trwałe miejsce w misji organizacji, to staje się on częścią ważnych celów organizacji. W łańcuchu czynników kształtujących misję organizacji jakość jest jednym z kluczowych ogniw, gdyż odgrywa istotną rolę w formułowaniu celów organizacji gospodarczej.

Czynnik jakościowy jest drogowskazem skierowanym w stronę perfekcjonizmu. Firmy, w których misja zawiera czynnik jakościowy realizując strategię jakości robią to zdecydowanie, świadomie i za pomocą dokumentacji, w której opisane są dokładnie procedury jakościowe, zakres kompetencji i obowiązków osób realizujących proces produkcyjny. Kluczowym dokumentem w systemie zapewnienia jakości przedsiębiorstw jest tzw. Księga Jakości. Jest to dokument zawierający oświadczenie misji jakości nazywane także polityką jakości i opisujący system zapewnienia jakości organizacji.¹⁸⁸ Oświadczenie o misji jakościowej przedsiębiorstwa zawiera deklarację o zaangażowaniu w sprawy jakości kierownictwa i załogi, podpisane przez Naczelnego Dyrektora. Kierownictwo jest odpowiedzialne za opracowanie, wdrożenie i przestrzeganie polityki jakości przedsiębiorstwa. Od kierownictwa wymaga się zaangażowania (wręcz poświęcenia)

w sprawie jakości. Wielu menedżerów jest zdania, że aby osiągnąć zadowalający poziom jakości i nie ryzykować braku akceptacji ze strony nabywców wystarczy spełniać wymagania zawarte w normach technicznych, praktykować rygorystyczną kontrolę jakości i karać surowo winnych powstawania defektów. Menedżerowie takich firm nie są w stanie określić miejsca jakości w misji firmy, jako pisany dokument. Nie ustalają formalnego, udokumentowanego zbioru wartości preferowanych przez firmę a odnoszących się do jakości. Nie czują się tym samym rygorystycznie zobowiązani do realizacji takich wartości. Z realizacji opisanych zadań można byłoby ich rozliczyć. Jeśli brak w firmie dokumentacji jakościowej, to odpowiedzialność rozmywa się. Jest to swego rodzaju asekurantwo menedżerów, dbających bardziej o własną przyszłość aniżeli o firmę jako wspólnotę interesów. Takie rozumowanie jest krótkowzroczne i obce organizacjom, w których jakość jest czynnikiem wysoko usytuowanym w hierarchii misji.

Istotną rolę w weryfikowaniu jakościowych deklaracji firm odgrywa audyt jakości. Jest to systematyczne i niezależne badanie mające określić, czy działania dotyczące jakości i ich wyniki odpowiadają zaplanowanym ustaleniom i czy te ustalenia są skutecznie realizowane oraz czy pozwalają na osiągnięcie założonych celów. Audytu dokonuje audytor – osoba kompetentna, posiadająca odpowiednie kwalifikacje, niezależna od jednostki w której dokonuje audytu i wiarygodna dla obu zainteresowanych stron. Zadaniem audytu jest ocena potrzeby poprawy lub zastosowania działań korygujących. Wprowadzenie audytu jakości jest gwarancją weryfikacji jakościowych celów, które znalazły się w misji organizacji.

21. Jakość strategią

Osiągnięcie celu jakim jest pełna satysfakcja nabywcy z jakości nabytego produktu, czy usługi stało się możliwe jedynie poprzez współdziałanie wszystkich działów i jednostek przedsiębiorstwa w ramach ściśle ustalonych i wyreżyserowanych zadań. Takie pojmowanie zagadnień jakości doprowadziło do form, które zaczęto traktować jako systemowe zapewnienie jakości. W ten sposób systemowe pojmowanie jakości stało się czynnikiem budowania konkurencyjności poprzez drogowskaz skierowany w stronę perfekcjonizmu.

W modelowaniu przewagi konkurencyjnej w strategii przedsiębiorstwa jakość odgrywa obecnie niekwestionowaną rolę. Ze strategicznego punktu widzenia w otoczeniu firmy najważniejsze dwa podmioty to odbiorcy i konkurenci. Wiele u menedżerów jest zdania, iż aby osiągnąć zadowalającą jakość i akceptację ze strony nabywców wystarczy spełniać wymagania zawarte w normach technicznych, praktykować silną kontrolę jakości i karać surowo winnych powstawania defektów. Takie rozumowanie, niestety, dzisiaj już nie jest wystarczające. By sprostać wymaganiom rynku należy realizować strategię jakości. Te dwie perspektywy patrzenia na jakość są pochodną jakże różnych filozofii, a tym samym są przejawem określenia celu jakiemu służyć ma jakość w przedsiębiorstwie.

Na temat jakości zadowalającej nie ma sensu się rozwodzić, gdyż jej potrzeba jest prawdopodobnie dla wszystkich menedżerów czymś oczywistym. Kaizen - strategia stałego doskonalenia

Nowoczesne zarządzanie jakością można określić jako proces dynamiczny i innowacyjny ogarniający kulturę jakości, humanizację procesu produkcji, promocję świadomości jakościowej, motywację, programy poprawy jakości oraz powszechny udział zatrudnionych pracowników. Uzasadnione staje się przywołanie doświadczeń gospodarki Japonii, gdyż rozwojowi tego kraju towarzyszy wprowadzenie w życie prawidłowo przemyślanej polityki naukowo technicznej, która opiera się na określonych priorytetach:¹⁸⁹

- szerokim naśladownictwem
- szybkim ulepszaniu
- operatywnym wdrażaniu do produkcji osiągnięć naukowo - technicznych

Kraj Kwitnącej Wiśni zmuszony był do weryfikacji prowadzonej początkowo polityki opartej w znacznym stopniu na adaptacji światowych osiągnięć naukowo technicznych. W kraju tym obecnie aktywizuje się badania naukowe i techniczne w nowym klimacie przemysłowego rozwoju.

Firma japońska może być określona jako wspólnota umotywowanych ludzi.¹⁹⁰ Postępowy styl zarządzania zyskał wyższą skuteczność aniżeli w innych krajach w wyniku właściwego stosunku ludzi do kadry menedżerskiej, zarządzania ukierunkowanego na osobę ludzką oraz harmonii w podejmowaniu decyzji. Zarządzanie jakością w sposób, w jaki pojmują Japończycy obejmuje:¹⁹¹

- zarządzanie ofensywne, rozumiane jako gwarancja producenta dotycząca wyrobu mającego spełnić wymagania klienta i doprowadzić do jego pełnej satysfakcji z zakupionego produktu, użytkowania wyrobu i jego trwałości. Jest to ewidentna orientacja na klienta, mająca wpływ na sukces w walce konkurencyjnej.
- zarządzanie defensywne, zorientowane na wyrób, oznaczające dokładne wykonanie wcześniej ustalonych zadań związanych z infrastrukturą technologiczną.

W propagowanych przez siebie 14 tezach Deming ujawnia, iż nie jest zapatrzony jedynie w jakość. Pokazuje swoje drugie, głęboko humanistyczne oblicze.¹⁹² Zasady Deminga:

I

Należy nieustannie zmierzać do perfekcjonizmu w powstawaniu produktów i usług. Myśleć o przedsiębiorstwie w perspektywie strategicznej, długookresowej.

II

Należy zmienić stosunek do niedoskonałości, do brakoróbstwa. Istnieje nieodparta konieczność przemiany świadomości tak, by myśleć o zarządzaniu w kategoriach filozofii zarządzania.

III

Kontrola nie jest już obecnie wystarczającym sposobem na powstawanie wysokiej jakości produktów. Produkt musi rodzić się w atmosferze perfekcji. Stosuj statystyczne metody, potwierdzające, że jakość wyrobów tkwi w twoim systemie produkcji.

IV

Oprzeć system dostaw na wzajemnej lojalności i zaufaniu partnerów, opartych na ocenie wspólnych doświadczeń na przestrzeni dłuższego czasu. Wybieraj takich dostawców, aby uwzględnić całkowitą obniżkę kosztów, a nie jedynie kosztów początkowych.

V

Koncentracja menedżerów na odpowiedzialności za cały system zapewnienia jakości. Wspieraj wciąż wszelkiego rodzaju działania modyfikujące jakość i produktywność. Obniża to koszty.

VI

Stale podnosić kwalifikacje załogi, wydobywając z ludzi maximum ich możliwości twórczych.

VII

Zapewnić wpływ bezpośrednich przełożonych pracowników na kształt jakości produktu, na zasadzie autorytetu mistrza, poprzez forsowanie jakości a nie ilości.

VIII

Wspierać i ułatwiać wzajemne komunikowanie się różnych poziomów w hierarchii pracowników. Doprowadzić do tego, żeby we wzajemnych stosunkach pracowników wyeliminować strach, a wprowadzić otwartość w wyrażaniu opinii, pomysłów i propozycji dotyczących tego, co dzieje się w przedsiębiorstwie.

IX

Traktować przedsiębiorstwo jako wspólnotę ludzi i szeroko pojętych interesów. Zlikwiduj bariery pomiędzy działami przedsiębiorstwa, rozwijając ich współdziałanie z dostawcami, kooperantami i klientami.

X

Zastąpić kulturę standardów ilościowych kulturą wspomagania procesów zarządzania. Pokaż pracownikom, jak rozwiązywać prawdziwe problemy, z którymi stykają się w swojej pracy.

XI

Usuwać limity ilościowe w realizacji zadań. Stosuj metody opisowe i wspomagający nadzór w trakcie wykonywania prac.

XII

Eliminować warunki uniemożliwiające uświadamianie sobie przez pracowników wartości i samozadowolenia z wykonywanej przez nich pracy. Niech pracownicy będą dumni ze swojej pracy, to ich ubogaca wewnętrznie.

XIII

Szkolić intensywnie pracowników. Szkolenia są koniecznością w realizacji nowoczesnych rozwiązań technicznych i procesowych.

XIV

Kierownictwo przedsiębiorstwa powinno stale myśleć o poprawie jakości i zwiększaniu wydajności pracy.

Deming był zdania, że każdy ma swojego klienta, a jeśli ktoś nie rozumie tego kto jest jego klientem i jakie ten klient ma wymagania, to właściwie nie rozumie swojej pracy.¹⁹³ I w tym przejawia się istota strategii jakości widzianej oczyma jednostki, jak i grupy, wspólnoty realizującej cele gospodarcze.

22. Analiza przypadku. Kultura organizacyjna przedsiębiorstw turystycznych z terenu powiatu pruszkowskiego, uwzględniająca problematykę jakości

Nasze dotychczasowe przemyślenia koncentrowały się na zagadnieniach teoretycznych. Obecnie przejdziemy do badania wyselekcjonowanych przedsiębiorstw, w kontekście ich kultury organizacyjnej. Do próby badawczej wyznaczono 20 przedsiębiorstw różnej wielkości, zróżnicowanych pod względem ilości zatrudnionych pracowników oraz charakteryzujących się różnym profilem prowadzonej działalności. Z tej grupy do ostatecznego badania zakwalifikowano 5 firm znajdujących się w niewielkiej odległości od miasta Pruszkowa. Pytania zadawane menedżerom tych firm zmierzały do określenia aktualnego profilu kultury przedsiębiorstwa.

W badaniach posłużyliśmy się modelem kultury organizacyjnej opracowanym przez prof. Michała Trockiego ze Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie. Model ten został przez nas wzbogacony o pytania dotyczące problematyki jakości. Nasze badania pozwoliły na określenie stosunku firm do następujących zagadnień: stosunek do otoczenia, stosunek do zmian, orientacja struktury organizacyjnej, wzorce działania, sposób oddziaływania, orientacja wyników, role pracowników, realizacja ról pracowników, nastawienie kierownictwa do jakości jako najważniejszej wartości w firmie, dostrzeganie przez pracowników osobistych korzyści w wysokiej jakości pracy. W badaniu posłużyliśmy się pięciopunktową skalą od niskiej wartości kryterium (1 punkt) do wysokiej wartości kryterium (5 punktów).

I. W badanych firmach stosunek do otoczenia jest otwarty. Działalność przedsiębiorstw dotyczy w przeważającej części spraw zewnętrznych, potrzeby i uwagi klientów traktowane są jako główny impuls i przedmiot działania.

II. Stosunek do zmian jest otwarty. Dominuje dążenie do spontanicznego działania, nieskrępowanego przepisami. Przedsiębiorstwo wykazuje gotowość do podejmowania ryzyka. Orientacja na merytoryczne aspekty problemów. Dominacja postaw innowacyjnych.

III. Badając przedsiębiorstwa pod kątem orientacji struktury stwierdziliśmy dominację postaw centralnego, odgórnego regulowania funkcjonowania organizacji; kierowanie „od góry do dołu”. Główne zadania

koordynacyjne realizowane są przez naczelne kierownictwo. Najczęściej obowiązuje hierarchiczny system komunikacyjny.

IV. Wzorce działania odkryte w badanych przedsiębiorstwach są w niewielkim stopniu zróżnicowane. Kultura organizacji jest jednolita. Dąży się do ujednoczenia myślenia i działania w skali całego przedsiębiorstwa. Występuje silne poczucie więzi wszystkich pracowników przedsiębiorstwa.

V. Sposób oddziaływania nie jest instrumentalny lecz rozwojowy. Występuje skłonność do improwizacji oraz elastyczne wykorzystanie struktur przedsiębiorstwa. W badanych przedsiębiorstwach mamy do czynienia z kultywowaniem ewolucyjnego rozwoju, a także orientacją na sens i cele.

VI. Orientacja wyników na obniżanie kosztów. Myślenie kategoriami racjonalizacji pracy. Koncentrowanie uwagi na korzyściach klientów. Inwestycje pojmowane jako tworzenie szans i potencjału. Duże znaczenie okazji rynkowych.

VII. Rola pracownika w badanych przedsiębiorstwach jest podporządkowana interesom całości przedsiębiorstwa. Dominuje w nich duch wzajemnego polegania na sobie i oczekiwania odgórnych impulsów działania. Odpowiedzialność rozumiana jest przede wszystkim jako bycie odpowiedzialnym w stosunku do tego, co znajduje się poza organizacją.

VIII. Realizację ról pracowników możemy określić jako indywidualną. W badanych firmach występuje bezpośrednio, indywidualne rozliczanie wyników. Mamy tam do czynienia z dużą samodzielnością działania zorientowaną na cele. Występuje silna motywacja wewnętrzna u pracowników.

IX. Problematyka jakości jest ważną częścią życia badanych firm. Wykazują one pozytywny stosunek do zmian ukierunkowanych na doskonalenie zarówno samego przedsiębiorstwa, jak też jego oferty. Silną świadomość wagi, jaką odgrywa wysoka jakość, obserwujemy przede wszystkim wśród menedżerów.

X. Pracownicy badanych przedsiębiorstw dostrzegają wiele istotnych korzyści z zaangażowania się w podnoszenie jakości wykonywanej pracy.

Z przeprowadzonych badań wynika, że w analizowanych firmach mamy do czynienia z centralizacją władzy, przy występowaniu pracownika w roli statysty. Stan

taki ma duży wpływ na stosunek całej wspólnoty pracowników do problematyki jakości, jako elementu kultury organizacji. Wzorce jakości są zatem w badanych przedsiębiorstwach pochodną postaw menedżerów. To oni w silnie zcentralizowanych przedsiębiorstwach narzucają szablony zachowań grupom stojącym niżej w hierarchii struktury organizacyjnej. Stawiając jakość w centrum zainteresowania badane przez nas organizacje gospodarcze starają się uwzględnić konieczność zmiany wielu podstawowych przekonań. Zmiany takie ułatwią przejście od dotychczas stosowanych praktyk do zamierzonego modelu funkcjonowania przedsiębiorstwa. Wydaje się, iż zmianie powinien ulec profil kompetencji menedżera działającego w turystyce z eksponującego walory profesjonalne ponad osobowościowe w kierunku wyraźnego dowartościowania tych drugich.

Andrzej K. Koźmiński mówiąc o menedżerach jutra z perspektywy epok gospodarczych ukazuje charakterystyczne typy ról społecznych realizowane przez nich w różnym czasie historycznym. Autor ten twierdzi, że „wczoraj”, gdy niezbędne były umiejętności techniczne menedżerowie wypełniali rolę technokraty, „dzisiaj” stają się graczami z dominującymi umiejętnościami analitycznymi, a „jutro” będą musieli stać się artystami, których charakteryzuje twórcze myślenie, bogata wyobraźnia, kreatywność i umiejętność zarządzania wiedzą¹⁹⁴. Wykształcenie tych menedżerów powinno być, zdaniem Koźmińskiego, wielodyscyplinarne z silnym akcentem humanistycznym. Menedżer taki powinien być człowiekiem misji, twórcą wizji i kultury organizacyjnej, twierdzi polski guru zarządzania. W podobnym kontekście wypowiada się inny autor, (Kwiatkowski 2000), który twierdzi, że artysta to „przedsiębiorca intelektualny”. Cały szereg autorów wypowiadających się na temat profilu menedżera przyszłości jest zgodnych w opinii, iż kluczowym elementem jest przywództwo rozumiane jako sztuka silnego oddziaływania na grupy ludzi, umiejętność pociągnięcia ich za sobą ku realizacji ważnych dla organizacji i otoczenia celów. Andrzej Rapacz podejmując w swoich badaniach problem przywództwa w procesie kształtowania jakości produktu turystycznego zwraca uwagę na podmiotowość działań w tym zakresie, dowartościowując niejako znaczenie podmiotów instytucjonalnych obok indywidualnych (menedżerów jako osoby).¹⁹⁵

W poddanych badaniu firmach widać, że zarysowuje się pewna tendencja do rozwijania zarządzania przez jakość, przechodzenia od sposobu zarządzania, w którego centrum znajdują się ludzie, do zarządzania poprzez ludzi. Jesteśmy chyba zgodni co do tego, że sposób zarządzania jakością, w którym czynny udział biorą wszyscy pracownicy, jest daleko bardziej efektywny niż ten, w którym ludzie mechanicznie wykonują polecenia swoich zwierzchników.

Aby osiągnąć sukces polegający na podnoszeniu jakości w organizacji wymagane jest absolutne zaangażowanie najwyższego kierownictwa, powszechne szkolenie pracowników, całościowe wdrożenie poprawy jakości. Wszystkie wymienione czynniki mają swoją wagę. W badanych firmach elementy te występują tylko częściowo. Najważniejszym czynnikiem jest pierwszy. Wiele przedsiębiorstw poniosło porażki podczas prac nad udoskonalaniem organizacji właśnie dlatego, że najwyższe kierownictwo nie wykazywało należytego zaangażowania. Innymi równie ważnymi sprawami, w istotny sposób wpływającymi na efektywne zarządzanie jakością, jest delegowanie właściwych osób do danego charakteru pracy, odpowiedni poziom motywacji, a także umiejętność komunikowania się kierownictwa z podwładnymi.

Wydaje się, iż największym zagrożeniem w doskonaleniu organizacji jest samozadowolenie, świadomość, że to co się robi aktualnie jest najlepsze i nic nie trzeba poprawiać. Sądzymy, że dążenie do uzyskania przez badane firmy certyfikatu ISO 9000 byłoby formalnym zadeklarowaniem przez nie wejścia na trudną ścieżkę jakości. Coraz większy odsetek firm posiadających certyfikat ISO 9000 zaczynają stanowić jednostki świadczące usługi w dziedzinach związanych z turystyką np. w hotelarstwie. Normy ISO 9000 opisują system jakości, którego wdrożenie, udokumentowanie a następnie utrzymanie pozwala na wykazanie swojego zaangażowania w sprawy jakości a także wykazanie swych zdolności do zaspokojenia potrzeb klienta. Jedną z korzyści wynikających z posiadania certyfikatu systemu jakości jest audytowanie zarejestrowanego przedsiębiorstwa w ramach nadzoru. Audyt taki powinien być postrzegany przez kierownictwo jako narzędzie wspierające proces zarządzania, jako siła napędowa poprawy jakości.

Normy ISO 9000 nie obejmują całego obszaru działalności przedsiębiorstwa.

Koncentrując się wyłącznie na normach i nie robiąc nic ponad, nie można wygrać na coraz bardziej konkurencyjnym rynku. ISO 9000 nie skupia się na pierwszorzędym celu biznesu, jakim jest osiągnięcie zadowolenia klienta, redukcja kosztów związanych z brakiem jakości oraz strat w dziedzinach nie związanych wprost z jakością produktu. Normy ISO nie zawierają szczegółowych wymagań dotyczących administracji, zarządzania ludźmi, powszechnego szkolenia, spraw marketingu, finansów itp. W zakresie poprawy jakości funkcjonują wówczas, gdy zaistnieje problem. Wówczas podejmuje się działania korygujące. Tymczasem w TQM mamy do czynienia z nieustanną poprawą jakości. Jest ona możliwa tylko wówczas, gdy ludzie ciągle poszukują problemów, są niezadowoleni z istniejącego stanu. Sądzymy, że dla badanych firm celem strategicznym powinno być TQM, jako sposób myślenia o jakości totalnej a nie cząstkowej, obejmującej jedynie pewne elementy struktury organizacyjnej. Dlatego też poprawiając jakość w przedsiębiorstwach turystycznych musimy mieć świadomość, że wchodzimy w obszar kultury organizacji, w świat postaw, wartości i norm zachowania.

Małe i średnie przedsiębiorstwa, które dominują w turystyce, mają dużą szansę osiągnięcia sukcesu na rynku oraz pomyślnego realizowania strategii konkurencji dzięki możliwości kultywowania lub kreowania kultury organizacyjnej wspólnoty.¹⁹⁶

Zestaw pytań, które skierowaliśmy do grupy menedżerów firm zmierzał do określenia aktualnego profilu kultury przedsiębiorstwa pomijając zagadnienie jej relacji do profilu postulowanego. Wydaje się, iż warto w przyszłości pogłębić badania, aby otrzymać dwa obrazy kultury firm: obraz istniejący w rzeczywistości oraz obraz postulowany. Pozwoliłoby to na kompletną ocenę poziomu świadomości niezbędnych zmian.

Podsumowanie

Działalność organizacji gospodarczych ukazuje się nam na ogół z perspektywy ekonomicznego sukcesu lub porażki w sferze *praxis*. Ta perspektywa nie wyczerpuje jednakże wszystkich możliwości „oglądu” działalności gospodarczej. Podobnie jak wiele innych rodzajów działalności człowieka, wymaga ona przyjęcia pewnych „cywilizowanych reguł postępowania”. Aktywność w sferze biznesu podlega wartościowaniu z perspektywy filozoficznej, etycznej. Celem niniejszej pracy było odkrycie wartości zawartych w kulturze organizacyjnej przedsiębiorstw, szczególnie działających w kontekście produktów i usług turystycznych. W tym celu podjęta została analiza aksjologiczna. W jej trakcie odkryliśmy w analizowanej literaturze przedmiotu obecność kanonu wartości, które cieszą się uznaniem firm, tworząc jednocześnie pewną ich hierarchię. Analiza wartości nie wykazała konfliktu pomiędzy odsłaniającymi się nam wartościami niematerialnymi a materialnymi. Do pierwszej grupy zaliczyliśmy taką wartość, jak podmiotowość człowieka. W drugiej grupie umieściliśmy takie wartości jak zysk czy jakość. Mając na uwadze zysk, firmy nie chcą ulec pokusie traktowania człowieka czy też klienta jedynie instrumentalnie. Jest on dla nich podmiotem relacji.

Gospodarka rynkowa nie jest wszystkim, jak wynika z niektórych deklaracji misji. Musi ona mieścić się w określonym wyższym porządku aksjologicznym, który nie może opierać się na prawie do „zysku za wszelką cenę”. Kultura organizacji gospodarczej.

Spis przypisów

1. Por. L. Zbiegień-Maciąg, *Kultura w organizacji, Identyfikacja kultury znanych firm*, Wydawnictwo naukowe PWN, Warszawa 1999, s. 142.
2. Zob. Jens J. Dahlgaard, Kai Kristensen, Gopal K. Kanjii, *Podstawy zarządzania jakością*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001, s. 248.
3. Por. Wasilewski, *Modele strategii jakości firm przemysłowych*, Warszawa 1994, s. 26.
4. Zob. Michael E. Porter, *Porter o konkurencji*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2001, s. 54.
5. Zob. Tamże.
6. Zob. Maria Bigos, *Jakość a marka hotelu, Kształtowanie jakości produktu turystycznego regionu z zachowaniem rozwoju zrównoważonego*, praca zbiorowa, Instytut Turystyki, Warszawa 2004, s. 245.
7. Zob. K. Oblój, *Strategia organizacji*, PWE, Warszawa 1998, s. 83-85.
8. Por. *Zarządzanie przez jakość*, s. 132.
9. Por. Tamże., s. 35.
10. Por. Daria Elżbieta Jaremen, *Problemy kształtowania kultury organizacyjnej zorientowanej na jakość usług na przykładzie wybranych zakładów hotelarskich*, „Turystyka i hotelarstwo” 2(2002), s. 60.
11. Por. Tamże.
12. Por. Daria Elżbieta Jaremen, *Problemy kształtowania kultury organizacyjnej zorientowanej na wysoką jakość usług na przykładzie wybranych zakładów hotelarskich*, Turystyka i Hotelarstwo, 2 (2002), s. 60.
13. Zob. Tamże, s. 63.
14. Por. Daria Elżbieta Jaremen, *Problemy kształtowania kultury organizacyjnej zorientowanej na wysoką jakość usług na przykładzie wybranych zakładów hotelarskich*, „Turystyka i Hotelarstwo”, 2 (2002), s. 63
15. Por. Tamże, s. 63.
16. Por. B. Wiernek, *Misja firmy*, „Businessman”, V 1994, s. 62.
17. Zob. M. Scheler, *Resentyment a moralność*, Czytelnik, Warszawa 1997, s. 174.
18. Zob. Max Weber, *Etyka protestancka a duch kapitalizmu*, Lublin, s. 5.
19. Zob. K. Waloszczyk, *Kryzys ekologiczny w świetle ekofilozofii*, Łódź 1996, s. 165.
20. Por. H. Henderson, *Paradigms in Progress. Life Beyond Economics*, Knowledge Systems, Inc. Indianapolis 1991. Ów materialny zysk, na którym głównie zależy ekonomii klasycznej, staje się coraz bardziej niematerialny, co przejawia się w rosnącej tendencji do zdobywania pieniędzy na drodze różnych kombinacji, a w malejącej skłonności do inwestowania w realną produkcję.
21. J.K. Galbraith, *Ekonomia w perspektywie. Krytyka historyczna*, Warszawa 1991.
22. Por. L. Zbiegień-Maciąg, *Etyka w zarządzaniu*, Warszawa 1996, s. 35.
23. Por. B. Wawrzyniak, *Zrozumieć współczesne przedsiębiorstwo*, Warszawa 1996, s.31.
24. Por. Tamże, s. 36.
25. Por. K. Oblój, *Strategia organizacji*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1998, s. 241-242.
26. Por. Platon, *Symposium, The Collected Dialogues of Plato*, edited by E. Hamilton and H. Cairns, New York: Pantheon 1966 (The Bollingen Series).
27. Por. Arystoteles, *Topiki. O dowodach sofistycznych*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe 1978, s. 14. „Jest ich dziesięć: istota, ilość, jakość, stosunek, miejsce, czas, pozycja, stan, Czynność, bierność.”
28. Por. W. Borucki, M. Urbaniak, *Zdefiniować jakość*, „Problemy Jakości”, 12/96 r., s. 20.
29. Por. L. Wasilewski, *Modele strategii jakości firm przemysłowych*, Warszawa 1994, s. 33.

-
30. Por. L. Wasilewski, *Modele strategii jakości firm przemysłowych*, recenzja w „Problemy Jakości”, 5/94, s. 30.
 31. Por. J.M. Juran, *Juran's New Quality Road Map Planning, Setting and Reaching Quality Goals*, Nowy Jork: The Free Press, 1991, s. 384.
 32. Por. J. M. Juran, *Juran's New Quality Road Map-Planning, Setting and reaching Quality Goals*, Nowy Jork: The Free Press, 1991, s. 384.
 33. Por. W. Edwards Deming, *Out of the Crisis*, Cambridge: Cambridge University Press, 1986, s. 507.
 34. Por. K. Szczepańska, *TQM w krajach wspólnoty europejskiej*, „Problemy Jakości” 6/94, s. 20.
 35. Por. Philip B. Crosby, *Quality is Free, The Art of Making Quality Certain*, Nowy Jork: New American Library Mentor, 1980, s. 264.
 36. Por. A. V. Feigenbaum, *Total Quality Control: Engineering and Management*, Nowy Jork: McGraw-Hill, 1961, s. 667.
 37. Por. L. Wasilewski, *Modele strategii jakości firm przemysłowych*, Warszawa 1994, s. 34.
 38. Por. J. M. Juran, *Quality control Handbook*, Mc Graw-Hill Book Co. N.Y. 1974.
 39. Por. M. Imai, *Kaizen: The Key to Japan's Competitive Success*, , Random House Business Division N.Y. 1986.
 40. Por. K. Hasegawa, *Japanese Style Management: An Insider's Analysis*, Kodansha International Ltd., Tokyo 1986.
 41. Por. M. Imai, *Kaizen: The Key to Japan's Competitive Success*, , Random House Business Division N.Y. 1986.
 42. Por. A. Matczewski w: *Zarządzanie, Teoria i Praktyka*, red. nauk. A. K. Koźmiński i W. Piotrowski, Warszawa 1997, PWN, s. 329.
 43. Por. R. Kolman, K. Krukowski, *Nowoczesny system jakości*, Bydgoszcz 1997, s. 13.
Śledząc zmiany definicji jakości zawartej w normie terminologicznej ISO 8402 zauważyć można stopniowe rozszerzanie się zakresu pojęciowego. W definicji, która zrodziła się przed 1994 r. jakość jest to „zespół właściwości i charakterystyk liczbowych wyrobu lub usługi, które wpływają na ich zdolność do zaspokojenia potrzeb.” Definicja, która powstała w latach 1994-96 określa jakość jako „ogół cech i właściwości wyrobu lub usługi decydujących o zdolności wyrobów lub usługi do zaspokajania stwierdzonych i przewidywanych potrzeb”.
 44. Por. E. Krodkiewska-Skoczylas, *Rodzina ISO*, „Strategie i technologie” Dodatek specjalny tygodnika informatyków i menedżerów Computerworld, Warszawa jesień 1997 r., s. 28.
 45. Por. J. Bank, *The essence of total quality management*, Prentice Hall International UK, 1992, s. 54.
 46. Por. Tamże, s. 63.
 47. Por. K. Obłój, *Mikroszkółka zarządzania*, Warszawa 1994, s. 63.
 48. Por. S. Certo, J. Petera, *Strategic Management*, Random House, New York 1988, s. 20.
 49. Mówimy w tym miejscu o wpływie zróżnicowanych strategii na zysk firmy pomijając inne, oczywiste czynniki.
 50. Por. M. Romanowska, *Strategie rozwoju i konkurencji*, Centrum Informacji Menedżera, Warszawa 1998, s. 169 - 179.
 51. Jest to oświadczenie misji jakości, którego nie należy mylić z deklaracją misji organizacji.
 52. Por. Z. PierścioneK, *Strategie rozwoju firmy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1996, s. 110.
 53. Por. J. A. Dytwald, *Współczesne koncepcje zarządzania korporacjami*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania, Warszawa 1997, s. 109. „W każdym punkcie czasu będzie dominujący obraz przyszłości, który jednak z czasem będzie się Zmieniał.”
 54. Por. K. Obłój, *Strategia organizacji*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa

-
- 1998, s. 33-50.
55. Por. J. A. Dytwald, *Współczesne koncepcje zarządzania korporacjami*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania, Warszawa 1997, s. 107. „Zaufanie wymaga więzi ludzie nie są maszynami, aby móc zidentyfikować się z organizacją, jej celami, nie wystarczy, jakże obecnie popularne, formalne misje i wizje.”
56. Por. J. Abrahams, *The Mission Statement Book*, Ten Speed Press, Berkeley, California, 1999, s. 34.
57. Por. B. Wawrzyniak, *Zrozumieć współczesne przedsiębiorstwo*, Warszawa 1996, s. 38.
58. Por. Z. Pierścionek, *Strategie rozwoju firmy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1996, s. 115.
59. Por. B. Wawrzyniak, *Zrozumieć współczesne przedsiębiorstwo*, Warszawa 1996, s. 32. Sztuka zarządzania wyraża się między innymi i tym, aby te sprzeczności wykorzystać do rozwoju organizacji, a nie tylko unikania ich i de facto nastawienia przedsiębiorstwa tylko na przeżycie.
60. Por. Tamże, s. 112.
61. Por. Z. Pierścionek, *Strategie rozwoju firmy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1996, s. 113.
62. Por. L. Wasilewski, *Modele strategii jakości firm przemysłowych*, Warszawa 1994, s. 39. Wypadkowa ta może prowadzić do sukcesu firmy jako całości lub, co często bywa, do jej upadku. Budując realną misję firmy, trzeba więc odpowiedzieć na pytanie, jaka jest struktura jej składowych i o jakie interesy te składowe będą się ubiegać?
63. Por. J. Abrahams, *The Mission Statement Book*, Ten Speed Press, Berkeley, California, 1999, s. 35.
64. Por. K. Oblój, *Strategia organizacji*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1998, s. 238. Misja pozostanie tylko marzeniem, jeśli menedżerowie nie potrafią motywować pracowników swoim entuzjazmem i przekonać ich do kształtu misji.
65. Por. P. M. Senge, *Building a Visionary Company*, „California Management Review”, 1995, vol. 37, nr 2, s. 80-99.
66. Por. A. L. McGinnis, *Sztuka motywacji*, Warszawa 1993, s. 18.
67. Por. K. Oblój, dz. cyt. s. 240.
68. Por. A. Podsiad, Z. Więckowski, *Mały słownik terminów i pojęć filozoficznych*, Instytut Wydawniczy PAX, Warszawa 1983, s. 226.
69. Por. J. C. Maxwell, *Być liderem*, Warszawa 1995, s. 149 - 151.
70. Por. Cz. Sikorski, *Kultura organizacyjna w instytucji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 1990, s. 145.
71. Por. H. A. Simon, *Działanie administracji*, Warszawa 1976.
72. Por. Z. Nęcki, *Negocjacje w biznesie*, Kraków 1994, s. 164.
73. Por. L. Z. Maciąg, *Etyka w zarządzaniu*, Warszawa 1996, s. 49 - 52.
74. Por. P. Drucker, *Praktyka zarządzania*, Warszawa 1994.
75. Por. B. Klimczak, *Etyka gospodarcza*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 1996, s. 66.
76. Por. H. A. Simon, *Administrative Behaviour*, New York 1965.
77. Por. M. Friedman, *Capitalism and Freedom*, Chicago 1962.
78. Por. T. Levitt, *The Dangers of Social Responsibility*, „Harvard Business Review” 1958, September - Oktober.
79. Por. B. Klimczak, *Etyka gospodarcza*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 1996, s. 66.
80. Por. Tamże.
81. Por. P. Pratley, *The Essence of Business Ethics*, Prentice Hall International (UK) Ltd, 1995, S. 72.
82. Por. Tamże.

-
83. Por. A.L. Kroeber, C. Kluckhohn, *A Critical review of Concepts and Definitions*, „Papers Peabody Museum” 1952, No. 1, s. 181.
84. Por. Cz. Sikorski, *Kultura organizacyjna w instytucji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 1990, s. 19.
85. Por. A. Sznajder, *Strategie marketingowe na rynku międzynarodowym*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1992, s. 31.
86. Por. Edgar. H. Schein, *Organizational Culture and Leadership* Second Edition, Jossey-Bass Inc., San Francisco, 1997. Uznając szczególną rolę Edgara H. Scheina w rozwinięciu koncepcji kultury organizacji odniesiemy się w naszych rozważaniach do modelu kultury organizacji opracowanego przez tegoż wybitnego autora. Jego bogaty dorobek naukowy, stanowiący przedmiot licznych interpretacji i komentarzy, wydaje się służyć najtrafniej za wykładnię koncepcji kultury organizacji.
87. „A pattern of shared basic assumptions that group learned as it solved its problems of external adaptation and internal integration, that has worked well enough to be considered valid and, therefore, to be taught to new members as the correct way to perceive, think, and feel in relation to those problems.”. Edgar. H. Schein, *Organizational Culture and Leadership* Second Edition, Jossey-Bass Inc., San Francisco, 1997, s. 12.
88. Por. Edgar. H. Schein, *Organizational Culture and Leadership* Second Edition, Jossey-Bass Inc., San Francisco, 1997, s. 12.
89. Por. R. M. Keesing, *Theories of Culture*, „Annual Review of Anthropology”, 1974, No. 3.
90. Por. Cz. Sikorski, *Kultura organizacyjna w instytucji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 1990, s. 17.
91. Por. Edgar. H. Schein, *Organizational Culture and Leadership* Second Edition, Jossey-Bass Inc., San Francisco, 1997, s. 16-27.
92. Por. Tamże.
93. Por. Tamże, „Nasze zasady: istotnym czynnikiem naszego sukcesu jest wierność ustalonym zasadom postępowania i ogólnie uznawanym wartościom.”
94. Por. K. Zielnicki, *Wartości nie na sprzedaż. Analiza kultury organizacyjnej*, „Personel”, lipiec-sierpień 1997, s. 36.
95. Por. C. Kluckhohn, *Values and Value Orientations in the Theory of Action*, [w:] *Toward a General Theory of Action*, red. T. Parsons, E.A. Shils, Harper-Row, New York 1962, s. 382, tł. i opr. Cz. Sikorski.
96. Por. L.Z. Maciąg, *Kultura w organizacji, Identyfikacja kultury znanych firm*, Warszawa 1999, s. 24.
97. Por. C. Hampden-Turner, *Maps of the Mind*, Macmillan, New York 1981 i *The seven Cultures of Capitalism, Value Systems for creating Wealth in the United States, Britain, Japan, Germany, France, Sweden and Netherlands*, London 1994. Badacze ci analizowali zróżnicowanie systemów wartości 1500 menedżerów średniego i wyższego szczebla firm w siedmiu państwach, uznawanych za reprezentatywne dla nowoczesnego kapitalizmu: Stanach Zjednoczonych, Wielkiej Brytanii, Japonii, Niemczech, Francji, Szwecji i Holandii. W badaniach tych obaj naukowcy pokazali rozbieżności pomiędzy regionami a także zróżnicowanie systemów wartości w krajach europejskich.
98. Por. Geert Hofstede, *Kultury i organizacje*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2000, s. 45.
99. Por. J.A.C. Brown, *Spoleczna psychologia przemysłu*, Warszawa 1962, s. 176.
100. Por. J. Jacobi, *Psychologia C.G. Junga*, Warszawa 1993, s. 34.
101. Por. P. Bate, *The Impact of Organizational Culture on Approaches to Organizational Problem Solving*, „Organizational Studies” 1984, No. 5. P. Bate określa kulturę organizacji metaforą „kleju” utrzymującego organizację w całości. Dla tego autora Centralnym pojęciem służącym określeniu kultury jest uczestnictwo w organizacji.

-
102. Por. J. Łucewicz, *Organizacyjne zachowania człowieka*, Wrocław 1999, s. 66-67.
 103. Por. Tamże.
 104. Por. K. Zielnicki, *Wartości nie na sprzedaż. Analiza kultury organizacyjnej*. „Personel”, lipiec-sierpień 1997, s. 36.
 105. Por. M. Romanowska, Wykład w Szkole Głównej Handlowej, Warszawa 17 XI 1997.
 106. Por. E. H. Schein, *Organizational Culture and Leadership*, Jossey-Bass, San Francisco 1992, s. 19-21.
 107. Por. „Businessman Magazine”, nr 8/1994, s. 20.
 108. Por. J. A. F. Stoner, Ch. Wankkel, *Kierowanie*, PWE, Warszawa 1992.
 109. Por. J. Łucewicz, *Rola kadry kierowniczej w kształtowaniu kultury organizacyjnej*. „Przegląd organizacji”, 12/1994, s. 12.
 110. Por. G. Hofstede, *Kultury i organizacje*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2000.
 111. Por. G. Hofstede, *Kultury i organizacje*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2000, s. 38. Terminem *zaprogramowanie umysłu* Hofstede określa kulturę.
 112. Por. J. Abrahams, *The Mission Statement Book*, Ten Speed Press Berkeley, California 1999, s. 282.
 113. Zob. L. Zbiegień - Maciąg, „*Duch*” przedsiębiorstwa, czyli budowanie corporate identity w polskich firmach, „Przegląd organizacji”, 11/1994, s. 18.
 114. Por. L. Zbiegień - Maciąg, „*Duch*” przedsiębiorstwa, czyli budowanie corporate identity w polskich firmach, „Przegląd organizacji”, 11/1994, s. 20.
 115. Zob. Cz. Sikorski, *Kultura organizacyjna w instytucji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego 1990, s. 27.
 116. Zob. Edgar. H. Schein, *Organizational Culture and Leadership* Second Edition, Jossey-Bass Inc., San Francisco, 1997, s. 12.
 117. Por. G.S. Yip, *Strategia globalna*, PWE, Warszawa 1996, s. 242. W imię tożsamości globalnej firma Procter & Gamble stara się preferować wśród swoich pracowników myślenie globalne. Powinni oni widzieć świat jako rynek swojej firmy. Sprzyjają temu dwie postawy przychylnie postrzegane: szukanie pomysłów mogących mieć globalne zastosowanie jak też wyszukiwanie globalnych zastosowań dla pomysłów już znanych.
 118. K. Bleichert, *Organisation: Strategien-Strukturen-Kulturen*, GABLER, Wiesbaden 1991, s. 761.
 119. Zob. K. Obłój, *Strategia sukcesu firmy*, Warszawa 1994, s. 87.
 120. Zob. K. Obłój, *Strategia sukcesu firmy*, Warszawa 1994, s. 87.
 121. Zob. Tamże, s. 89.
 122. Zob. Tamże, s. 92.
 123. Zob. J.A.F. Stoner, Ch. Wankel, *Kierowanie*, PWE, Warszawa 1992.
 124. Por. J. Łucewicz, *Rola kadry kierowniczej w kształtowaniu kultury organizacyjnej*. „Przegląd organizacji”, 12/1994, s. 12.
 125. J. Jacobi, *Psychologia C.G. Junga*, Warszawa 1993, s. 17.
 126. Cz. Sikorski, *Kultura organizacyjna w instytucji*, Łódź 1990, s. 11.
 127. Tamże, s. 10.
 128. L.Z. Maciąg, *Kultura w organizacji, Identyfikacja kultury znanych firm*, Warszawa 1999, s. 24.
 129. Cz. Sikorski, *Kultura organizacyjna w instytucji*, Łódź 1990, s. 11.
 130. Tamże, s. 12.
 131. Cz. Sikorski, *Kultura organizacyjna w instytucji*, Łódź 1990, s. 12.
 132. Tamże, s. 15.
 133. M.. Bratnicki, R. Kryś, J. Stachowicz, *Kultura organizacyjna przedsiębiorstwa*, Wrocław

-
- 1988, s. 81.
134. Tamże, s. 82.
135. C. Kluckhohn, *Values and Value Orientations in the Theory of Action*, [w:] *Toward a General Theory of Action*, red. T. Parsons, E.A. Shils, Harper-Row, New York 1962, s. 382, tł. i opr. Cz. Sikorski.
136. L.Z. Maciąg, *Kultura w organizacji, Identyfikacja kultury znanych firm*, Warszawa 1999, s. 24.
137. J. Łucewicz, *Organizacyjne zachowania człowieka*, Wrocław 1999, s. 66-67.
138. Tamże.
139. K. Zielnicki, *Wartości nie na sprzedaż. Analiza kultury organizacyjnej*, „Personel”, lipiec-sierpień 1997, s. 36.
140. M. Kosterka, S. Kownacki, *Kultura organizacyjna*, (w:) *Zarządzanie - teoria i praktyka*, red. nauk. A. K. Koźmiński, W. Piotrowski, Warszawa 1997, s. 440.
141. Zob. R. Harrison, *Understanding Your Organization's Character*, Harvard Business Review, 3, 1972, s. 119-128, (w:) M. Bratnicki, R. Kryś, J. Stachowicz, *Kultura organizacyjna przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 1988, s. 82.
142. Zob. M. Bratnicki, R. Kryś, J. Stachowicz, *Kultura organizacyjna przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 1988, s. 83-85.
143. Cz. Sikorski, *Kultura organizacyjna w instytucji*, Łódź 1990, s. 13.
144. J. Łucewicz, *Organizacyjne zachowania człowieka*, Wrocław 1999, s. 67.
145. K. Zielnicki, *Wartości nie na sprzedaż. Analiza kultury organizacyjnej*, „Personel”, lipiec-sierpień 1997, s. 36.
146. G. Morgan, *Obrazy organizacji*, Warszawa 1997, s. 147.
147. M. Romanowska, Wykład w Szkole Głównej Handlowej, Warszawa 17 XI 1997.
148. Tamże, s. 155.
149. Por. K. Obłój, *Strategia sukcesu firmy*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1994, s. 89.
150. J.A.C. Brown, *Spoleczna psychologia przemysłu*, Warszawa 1962, s. 176.
151. J. Jacobi, *Psychologia C.G. Junga*, Warszawa 1993, s. 34.
152. J. Łucewicz, *Organizacyjne zachowania człowieka*, Wrocław 1999, s. 67.
153. Por. A. Sznajder, *Strategie marketingowe na rynku międzynarodowym*, Warszawa 1992, s. 31.
154. Por. G. Hofstede, *Culture and Organizations software of Mind*, London 1991.
155. L. Zbiegień-Maciąg, *Kultura organizacyjna*, Warszawa 1999, s. 157.
156. Tamże.
157. M. Gableta, E. Karamalla, *Firma z charakterem. Diagnoza kultury organizacyjnej przedsiębiorstw*, „Personel” 4(61), 1999, s.34.
158. Zob. A. Stańda, *Diagnoza kultury organizacyjnej w analizie strategicznej działalności przedsiębiorstwa*, (w:) *Strategia zarządzania przedsiębiorstwem*, pod red. K. Krzakiewicz, Wydawnictwo AE, Poznań 1993, s. 50-53.
159. M. Gableta, E. Karamalla, *Firma z charakterem. Diagnoza kultury organizacyjnej przedsiębiorstw*, „Personel” 4(61), 1999, s.34.
160. W. Straszynski, *Kultura organizacyjna nowoczesnej organizacji*, „Przegląd Organizacji” 1991, nr 1, s. 30.
161. M. Gableta, E. Karamalla, *Firma z charakterem. Diagnoza kultury organizacyjnej przedsiębiorstw*, „Personel” 4(61), 1999, s.34.
162. Zob. Tamże, s. 206.
163. Por. Tamże, s.210
164. Por. E. From, *Ucieczka od wolności*, Warszawa 1993.
165. Zob. A. K. Koźmiński, K. Obłój, *Zarys teorii równowagi organizacyjnej*, PWE, Warszawa 1982, s. 211.

-
166. Por. Tamże.
167. Por. L. Wasilewski, *Modele strategii jakości firm przemysłowych*, Warszawa 1994, s. 33.
168. Por. J.M. Juran, *Juran's New Quality Road Map Planning, Setting and Reaching Quality Goals*, Nowy Jork: The Free Press, 1991, s. 384.
169. Por. J. M. Juran, *Juran's New Quality Road Map-Planning, Setting and reaching Quality Goals*, Nowy Jork: The Free Press, 1991, s. 384.
170. Por. W. Edwards Deming, *Out of the Crisis*, Cambridge: Cambridge University Press, 1986, s. 507.
171. Por. K. Szczepańska, *TQM w krajach wspólnoty europejskiej*, „Problemy Jakości” 6/94, s. 20.
172. Por. Philip B. Crosby, *Quality is Free, The Art of Making Quality Certain*, Nowy Jork: New American Library Mentor, 1980, s. 264.
173. Por. A. V. Feigenbaum, *Total Quality Control: Engineering and Management*, Nowy Jork: McGraw-Hill, 1961, s. 667.
174. Por. L. Wasilewski, *Modele strategii jakości firm przemysłowych*, Warszawa 1994, s. 34.
175. Por. J. M. Juran, *Quality control Handbook*, Mc Graw-Hill Book Co. N.Y. 1974.
176. Por. M. Imai, *Kaizen: The Key to Japan's Competitive Success*, Random House Business Division N.Y. 1986.
177. Por. K. Hasegawa, *Japanese Style Management: An Insider's Analysis*, Kodansha International Ltd., Tokyo 1986.
178. Por. M. Imai, *Kaizen: The Key to Japan's Competitive Success*, Random House Business Division N.Y. 1986.
179. Por. A. Matczewski w: *Zarządzanie, Teoria i Praktyka*, red. nauk. A. K. Koźmiński i W. Piotrowski, Warszawa 1997, PWN, s. 329.
180. Por. R. Kolman, K. Krukowski, *Nowoczesny system jakości*, Bydgoszcz 1997, s. 13.
Śledząc zmiany definicji jakości zawartej w normie terminologicznej ISO 8402 zauważyć można stopniowe rozszerzanie się zakresu pojęciowego. W definicji, która zrodziła się przed 1994 r. jakość jest to „zespół właściwości i charakterystyk liczbowych wyrobu lub usługi, które wpływają na ich zdolność do zaspokojenia potrzeb.” Definicja, która powstała w latach 1994-96 określa jakość jako „ogół cech i właściwości wyrobu lub usługi decydujących o zdolności wyrobów lub usługi do zaspokajania stwierdzonych i przewidywanych potrzeb”.
181. Por. E. Krodkiewska-Skoczylas, *Rodzina ISO*, „Strategie i technologie” Dodatek specjalny tygodnika informatyków i menedżerów Computerworld, Warszawa jesień 1997 r., s. 28.
182. Por. J. Bank, *The essence of total quality management*, Prentice Hall International UK, 1992, s. 54.
183. Por. Tamże, s. 63.
184. Por. K. Obłój, *Mikroszkółka zarządzania*, Warszawa 1994, s. 63.
185. Por. S. Certo, J. Petera, *Strategic Management*, Random House, New York 1988, s. 20.
186. Mówimy w tym miejscu o wpływie zróżnicowanych strategii na zysk firmy pomijając inne, oczywiste czynniki.
187. Por. M. Romanowska, *Strategie rozwoju i konkurencji*, Centrum Informacji Menedżera, Warszawa 1998, s. 169 - 179.
188. Jest to oświadczenie misji jakości, którego nie należy mylić z deklaracją misji organizacji.
189. Zob. E. Skrzypek, *Jakość w przedsiębiorstwie*, Lublin 1992, s. 25.
190. Zob. Tamże.
191. Por. Tamże.
192. Por. J. Bank, *Zarządzanie przez jakość*, Warszawa 1997, s. 76.
193. Zob. J. Zandberg, *William Edwards Deming - człowiek legenda*, „Nowa Europa” Zarządzanie Jakością, 5 IV 1996, s. 2.

-
194. Por. Andrzej K. Koźmiński, *Zarządzanie w warunkach niepewności*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005, s. 82-83.
195. Zob. Andrzej Rapacz, *Znaczenie przywództwa w procesie kształtowania produktu turystycznego*, (w:) Gremium Ekspertów Turystyki, *Kształtowanie jakości produktu turystycznego regionu z zachowaniem rozwoju zrównoważonego*, Instytut Turystyki, Warszawa 2004, s. 137.
196. Zob. Kachniewska M., *Jak odnieść sukces w turystyce. Kultura jakości*, Warszawa 2002, S.24.

Bibliografia:

1. Abrahams J., *The Mission Statement Book*, Ten Speed Press Berkeley, California 1999.
2. Arystoteles, *Topiki. O dowodach sofistycznych*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe 1978.
3. Bank J., *The essence of total quality management*, Prentice Hall International UK, 1992.
4. Bank J., *Zarządzanie przez jakość*, Warszawa 1997.
5. Bate P., *The Impact of Organizational Culture on Approaches to Organizational Problem Solving*, „Organizational Studies” 1984, No. 5.
6. Bleichert K., *Organisation: Strategien-Strukturen-Kulturen*, GABLER, Wiesbaden 1991.
7. Borucki W., Urbaniak M., *Zdefiniować jakość*, „Problemy Jakości”, 12'96.
8. Bratnicki M., R. Kryś, J. Stachowicz, *Kultura organizacyjna przedsiębiorstwa*, Wrocław 19881.
9. Brown J.A.C., *Społeczna psychologia przemysłu*, Warszawa 1962.
10. Certo S., Petera J., *Strategic Management*, Random House, New York 1988.
11. Crosby Philip B., *Quality is Free, The Art of Making Quality Certain*, Nowy Jork: New American Library Mentor, 1980.
12. Deming W. Edwards, *Out of the Crisis*, Cambridge: Cambridge University Press, 1986.
13. Drucker P., *Praktyka zarządzania*, Warszawa 1994.
14. Dytwald J. A., *Współczesne koncepcje zarządzania korporacjami*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania, Warszawa 1997.
15. Feigenbaum A. V., *Total Quality Control: Engineering and Management*, Nowy Jork: McGraw-Hill, 1961.
16. Friedman . M., *Capitalism and Freedom*, Chicago 1962.
17. From E., *Ucieczka od wolności*, Warszawa 1993.
18. Gableta M., Karamalla E., *Firma z charakterem. Diagnoza kultury Organizacyjnej przedsiębiorstw*, „Personel” 4(61), 1999.

-
19. Hampden-Turner C., *Maps of the Mind*, Macmillan, New York 1981 i *The seven Cultures of Capitalism, Value Systems for creating Wealth in the United States, Britain, Japan, Germany, France, Sweden and Netherlands*, London 1994.
 20. Harrison R., *Understanding Your Organization's Character*, Harvard Business Review, 1972, (w:) M. Bratnicki, R. Kryś, J. Stachowicz, *Kultura organizacyjna przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 1988.
 21. Hasegawa K., *Japanese Style Management: An Insider's Analysis*, Kodansha International Ltd., Tokyo 1986.
 22. Hofstede G., *Culture and Organizations software of Mind*, London 1991.
 23. Hofstede G., *Kultury i organizacje*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2000.
 24. Imai M., *Kaizen: The Key to Japan's Competitive Success*, Random House Business Division N.Y. 1986.
 25. Jacobi J., *Psychologia C.G. Junga*, Warszawa 1993.
 26. Jaremen Daria, *Problemy kształtowania kultury organizacyjnej zorientowanej na jakość usług na przykładzie wybranych zakładów hotelarskich*, „Turystyka i hotelarstwo” 2(2002).
 27. Juran J. M., *Quality control Handbook*, Mc Graw-Hill Book Co. N.Y. 1974.
 28. Juran J.M., *Juran's New Quality Road Map Planning, Setting and Reaching Quality Goals*, Nowy Jork: The Free Press, 1991.
 29. Juran J.M., *Juran's New Quality Road Map Planning, Setting and Reaching Quality Goals*, Nowy Jork: The Free Press, 1991.
 30. Kachniewska M., *Jak odnieść sukces w turystyce. Kultura jakości*, Warszawa 2002.
 31. Keesing R. M., *Theories of Culture*, „Annual Review of Anthropology”, 1974, No. 3.
 32. Klimczak B., *Etyka gospodarcza*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 1996.
 33. Kluckhohn C., *Values and Value Orientations in the Theory of Action*, [w:] *Toward a General Theory of Action*, red. T. Parsons, E.A. Shils, Harper-Row, New York 1962, tł. i opr. Cz. Sikorski.

-
34. Kolman R., Krukowski K., *Nowoczesny system jakości*, Bydgoszcz 1997.
 35. Kostera M., Kownacki S., *Kultura organizacyjna*, (w:) *Zarządzanie - teoria i praktyka*, red. nauk. A. K. Koźmiński, W. Piotrowski, Warszawa 1997.
 36. Koźmiński A. K., K. Obłój, *Zarys teorii równowagi organizacyjnej*, PWE, Warszawa 1982.
 37. Koźmiński Andrzej K., *Zarządzanie w warunkach niepewności*, PWN, Warszawa 2005.
 38. Krodkiewska-Skoczylas E., *Rodzina ISO*, „Strategie i technologie” Dodatek specjalny tygodnika informatyków i menedżerów „Computerworld”, Warszawa jesień 1997.
 39. Kroeber A.L., Kluckhohn C., A Critical review of Concepts and Definitions, „Papers Peabody Museum” 1952, No. 1.
 40. Levitt T., *The Dangers of Social Responsibility*, „Harvard Business Review”, 1958, September Oktober.
 41. Łucewicz J., *Organizacyjne zachowania człowieka*, Wrocław 1999.
 42. Łucewicz J., *Rola kadry kierowniczej w kształtowaniu kultury organizacyjnej*, „Przegląd organizacji”, 12/1994.
 43. Maciąg L. Z., *Etyka w zarządzaniu*, Warszawa 1996.
 44. Maciąg L.Z., *Kultura w organizacji*, *Identyfikacja kultury znanych firm*, Warszawa 1999.
 45. Maciąg L.Z., *Kultura w organizacji*, *Identyfikacja kultury znanych firm*, Warszawa 1999.
 46. Matczewski A. w: *Zarządzanie, Teoria i Praktyka*, red. nauk. A. K. Koźmiński i W. Piotrowski, Warszawa 1997, PWN.
 47. Maxwell J. C., *Być liderem*, Warszawa 1995.
 48. McGinnis A. L., *Sztuka motywacji*, Warszawa 1993.
 49. Morgan G., *Obrazy organizacji*, Warszawa 1997.
 50. Nęcki Z., *Negocjacje w biznesie*, Kraków 1994.
 51. Obłój K., *Mikroszkółka zarządzania*, Warszawa 1994.
 52. Obłój K., *Strategia organizacji*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1998.

-
53. Obłój K., *Strategia sukcesu firmy*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1994.
54. Pierścionek Z., *Strategie rozwoju firmy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1996.
55. Platon, Symposium, The Collected Dialogues of Plato, edited by E. Hamilton \ and H. Cairns, New York: Pantheon 1966 (The Bollingen Series).
56. Podsiad A., Więckowski Z., *Mały słownik terminów i pojęć filozoficznych*, Instytut Wydawniczy PAX, Warszawa 1983.
57. Pratley P., *The Essence of Business Ethics*, Prentice Hall International (UK) Ltd, 1995.
58. Romanowska M., *Strategie rozwoju i konkurencji*, Centrum Informacji Menedżera, Warszawa 1998.
59. Schein H. Edgar., *Organizational Culture and Leadership* Second Edition, Jossey-Bass Inc., San Francisco, 1997.
60. Scheler M., *Resentyment a moralność*, Czytelnik, Warszawa 1997.
61. Senge P. M., *Building a Visionary Company*, „California Management Review”, 1995, vol. 37, nr 2.
62. Sikorski Cz., *Kultura organizacyjna w instytucji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego 1990.
63. Sikorski Cz., *Kultura organizacyjna w instytucji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 1990.
64. Simon H. A., *Administrative Behaviour*, New York 1965.
65. Simon H. A., *Działanie administracji*, Warszawa 1976.
66. Skrzypek E., *Jakość w przedsiębiorstwie*, Lublin 1992.
67. Stańda A., *Diagnoza kultury organizacyjnej w analizie strategicznej działalności przedsiębiorstwa*, (w:) *Strategia zarządzania przedsiębiorstwem*, pod red. K. Krzakewicz, Wydawnictwo AE, Poznań 1993.
68. Stoner J.A.F., Wankel Ch., *Kierowanie*, PWE, Warszawa 1992.
69. Straszyński W., *Kultura organizacyjna nowoczesnej organizacji*, „Przegląd Organizacji” 1991.
70. Szczepańska K., *TQM w krajach wspólnoty europejskiej*, „Problemy Jakości”

6/94.

71. Sznajder A., *Strategie marketingowe na rynku międzynarodowym*, Warszawa 1992.
72. Wasilewski L., *Modele strategii jakości firm przemysłowych*, Warszawa 1994.
73. Wawrzyniak B., *Zrozumieć współczesne przedsiębiorstwo*, Warszawa 1996.
74. Weber Max, *Etyka protestancka a duch kapitalizmu*, Lublin.
75. Yip G.S., *Strategia globalna*, PWE, Warszawa 1996.
76. Zandberg J., *William Edwards Deming - człowiek legenda*, „Nowa Europa” Zarządzanie Jakością, 5 IV 1996.
77. Zbiegień Maciąg L., „Duch” przedsiębiorstwa, czyli budowanie corporate identity w polskich firmach, „Przegląd organizacji”, 11/1994.
78. Zbiegień-Maciąg L., *Kultura w organizacji, Identyfikacja kultury znanych firm*, Wydawnictwo naukowe PWN, Warszawa 1999.
79. Zbiegień-Maciąg, *Etyka w zarządzaniu*, Warszawa 1996.
80. Zielnicki K., *Wartości nie na sprzedaż. Analiza kultury organizacyjnej*, „Personel”, lipiec-sierpień 1997.

