

Arkadiusz TRELA

AQUA S.A., 1 Maja 23, 43-300 Bielsko-Biała, Poland

ORCID / e-mail:
0000-0001-8287-565X / arkadiusz.trela@aqua.com.pl

Wpływ zachowań organizacyjnych na skuteczność zarządzania jakością

Słowa kluczowe:

kultura organizacyjna, wartości organizacyjne, zachowania organizacyjne, zarządzanie jakością

The impact of organizational behavior on quality management

Keywords:

organizational culture, management, organizational values, organizational behavior

Abstract

The impact of organizational behavior on the effectiveness of quality management is an important research area undertaken by many researchers over recent years. Research shows that employee behaviors such as commitment, communication, motivation and teamwork influence the quality of products or services offered by the company, and thus customer satisfaction. In the light of conducted research, adopting appropriate behaviors and organizational culture may contribute to increasing the effectiveness of quality management and improving the organization's results. This is why understanding these issues is crucial for organizations trying to improve their quality management process.

Employee behavior can influence the effectiveness of quality management in several ways. Engaged employees are more likely to be involved in improving processes and products, which translates into higher quality. Effective communication facilitates the resolution of quality problems and the rapid transfer of information. In turn, motivated employees often take up quality improvement initiatives and try to achieve set goals.

Taking into account the above considerations and the growing importance of organizational culture in management, especially in the area of quality management, the question arises: whether it is possible to influence the effectiveness of quality management through organizational behavior? This question inspired the author to achieve the goal of solving the research problem regarding the inclusion of cultural aspects in quality management. To achieve the assumed goal, a literature review was carried out in the area of conditions and types of organizational behavior and quality management to present the relationship between behaviors and the effectiveness of the quality management system.

The obtained results allowed for the identification of key behaviors that to the greatest extent shape the functioning of quality management systems. Among them, commitment and motivation play a key role, which, with the support of strong pro-quality leadership, is most reflected in the frequency of pro-quality initiatives, which leads to an increase in quality, customer satisfaction and achieving better competitiveness on the market.

1. WSTĘP

Łączenie elementów kultury organizacyjnej oraz zarządzania jakością coraz częściej stanowi obszar podejmowanych prac badawczych zarówno wśród teoretycznych, jak i praktycznych aspektów zarządzania. Opracowanie w 2022 roku normy ISO 10010 poświęconej zagadnieniom kultury jakości tylko spotęgowało te działania i dało impuls do eksploracji naukowej tego zagadnienia [ISO 10010:2022]. Prowadzone dotychczas badania potwierdzają, że aspekty kulturowe odgrywają niejednokrotnie ważniejszą rolę niż techniczne i zarządcze wymagania systemów jakości. Pozwalają zbudować kulturę, która umożliwi członkom organizacji na swobodę w podejmowaniu działań projakościowych, które same w sobie trudno byłoby podjąć, zwłaszcza w kontekście sztywnych i często niezrozumiałych standardów jakości, tj. ISO 9001:2015.

Zainspirowany powyższą tematyką, podjąłem próbę przeglądu literatury krajowej i międzynarodowej w celu uzyskania odpowiedzi na pytanie badawcze: jak różne zachowania organizacyjne korespondują z wybranymi wymaganiami normy ISO 9001:2015 oraz jakie zachowania wzmacniają lub osłabiają wybrane wymagania normy i tym samym mogą wpływać na skuteczność zarządzania jakością? Uzyskana odpowiedź na pytanie badawcze ma na celu potwierdzenie przyjętej tezy, że przyjmując odpowiednie zachowania w organizacji można oddziaływać na skuteczność zarządzania jakością.

2. METODY BADAŃ

Opracowanie ma charakter pracy przeglądowej o charakterze teoriopoznawczym, którego celem jest przedstawienie kierunku wpływu aspektów kulturowych – zachowań organizacyjnych na projakościowe zarządzanie organizacją. Przeglądu dokonano na podstawie analizy literatury w odniesieniu do różnych typów kultury organizacyjnej, w kontekście wybranych wymagań systemu zarządzania jakością wg normy ISO 9001:2015.

3. WYNIKI I DYSKUSJA

3.1. Uwarunkowania zachowań organizacyjnych

Kultura organizacyjna oraz jej wpływ na projakościowe zachowania członków organizacji odgrywa ważną rolę wśród teoretycznych oraz praktycznych problemów zarządzania. W praktyce zarządzania często zdarza się, że przyjęte w organizacji wartości kulturowe i ambitne założenia pozostają w sferze deklaracji, natomiast w bieżącej działalności dominują zachowania dalekie od deklarowanych [Wolniak 2012]. Takie działania powodują, że zachowania organizacyjne stają się kluczowymi determinantami zachowań człowieka i mogą stanowić narzędzie kształtowania postaw i praktyk, a nawet wartości uznawanych w organizacji [Walczak 2015, Zajac 2018, Szczepańska i Kosiorek 2017].

Wartości najczęściej definiowane są jako ogólne, abstrakcyjne zasady wyznaczające wzorce zachowań w danej kulturze czy społeczeństwie, które w efekcie procesu socjalizacji człowiek skłonny jest wysoko cenić [Reber 2000]. Można je również definiować jako elementy podzielane przez wspólnotę, które z biegiem czasu stają się wytworem tożsamości organizacji, wyznaczającym kierunki i cele działania. Stanowią komponent kultury organizacyjnej obejmujący przedmioty i sytuacje, które ludzie cenią i starają się osiągnąć, uznając siebie za członka organizacji [Walczak 2012].

W krajowej, jak również w międzynarodowej literaturze przedmiotu odnaleźć można wiele badań poświęconych aspektom kulturowym obejmującym swoim zakresem badanie wartości i wynikających z nich zachowań organizacyjnych. Aspekty te często pełnią rolę [Robbins i Judge 2007]:

- integrującą (spoiwo, klej organizacyjny),
- percepcyjną (nadają jednoznaczną orientację w postrzeganiu przez pracowników celów i zadań),
- motywacyjną (stanowią wewnętrzne kryteria socjologiczne dla obu stron układu psychologicznego, tj. pracowników i pracodawcy, umożliwiające wypełnianie wzajemnych oczekiwań zawartych w takim kontrakcie).

Mogą stanowić także istotne narzędzie wywierania wpływu na pracowników oraz nadają rangę ważności określonym zadaniom, zjawiskom i działaniom [Łobodziński 2015]. W literaturze można także zaobserwować wiele przykładów potwierdzających istnienie relacji pomiędzy praktykami zarządzania, a aspektami kulturowymi wynikającymi z utrwalonych zachowań czy postaw [Buchelt 2015]. Na problematykę zachowań organizacyjnych zwraca się uwagę w kontekście zarówno kształtowania kultury organizacyjnej, jak i jej relacji z określonymi procedurami i zasadami zarządzania. Badania wskazują, że wartości kulturowe wyznaczają postawy, które wpływają na reakcje i zachowania człowieka [Wolniak 2012]. Z kolei obserwowane zachowania wynikają często z przywództwa i zaangażowania członków organizacji, które swoje źródło posiadają w innych aspektach kulturowych [Pocztowski 2007], tj.:

- sprawiedliwość,
- motywacja,
- rozwój,
- współpraca,
- praca grupowa,
- atmosfera i klimat pracy sprzyjający zgłaszaniu pomysłów i nowych rozwiązań.

Fundamentem zachowań organizacyjnych niewątpliwie jest zaangażowanie organizacyjne wynikające z zachowań człowieka, które rozumiane jest powszechnie w kategoriach osobistej identyfikacji z celami i wartościami organizacyjnymi, gotowością do dołożenia wszelkich wysiłków na rzecz organizacji i chęcią kontynuacji uczestnictwa w organizacji [Lewicka i in. 2020]. To psychologiczna siła, która łączy pracowników z organizacjami i czyni odejście z nich mniej atrakcyjnym.

Zachowanie człowieka w organizacji jest uwarunkowane wieloma czynnikami, które w dużym stopniu wywierają wpływ na jego działania. Czynniki te tkwią bezpośrednio w kulturze organizacyjnej, ale także są ucieleśnione w każdym pracowniku i związane z jego kompetencjami. Termin ten został wprowadzony w 1983 roku przez Batemana i Organa. Oznacza on działania, które nie wynikają z opisu stanowiska pracy i formalnie przydzielonych obowiązków i uprawnień. Przejawiają się one w podejmowaniu dobrowolnych działań nie związanych z formalnym przydziałem obowiązków, kolektywizmem, w dobrowolnym angażowaniu się w inicjatywy, odpowiedzialnością za całą organizację oraz utrzymaniem pozytywnych postaw. Osoby wykazujące zachowania organizacyjne zwykle lepiej pracują w grupach, mają wyższy poziom umiejętności interpersonalnych, wymagają dobrej komunikacji, ale równocześnie świetnie radzą sobie w takich sytuacjach, które wymagają współdziałania [Smutek 2004, Blakely i in. 2003]. Zachowania można zatem odnieść zarówno do relacji występujących pomiędzy członkami organizacji, jak również w kontekście konkretnych praktyk organizacyjnych, w tym w obszarze zarządzania jakością. Obszar ten ze względu na ważną rolę, jaką odgrywa jakość w każdej organizacji, stanowi niewątpliwie interesujący przedmiot badań oraz może stanowić impuls jej kształtowania w obszarze miękkich elementów zarządzania. Dlatego odniesienie

wybranych typów zachowań organizacyjnych do obszarów wymagań systemu zarządzania jakością wg normy ISO 9001:2015 może stanowić początek działań pozwalających potwierdzić tezę, że poprzez stosowanie odpowiednich zachowań organizacyjnych można wpływać na skuteczność i sprawność zarządzania jakością w organizacji.

3.2. Typy zachowań organizacyjnych w kontekście zarządzania jakością

W turbulentnym otoczeniu, w jakim działają organizacje, skuteczne zarządzanie jakością jest utrudnione bez wykształcenia odpowiednich postaw, zachowań czy zasad współdziałania na różnych szczeblach kultury organizacyjnej. Bo to właśnie od uznawanych wartości i występowania odpowiedniego typu zachowań zależy w dużym stopniu, czy pracownicy będą stosowali się do przyjętych w organizacji zasad, obowiązujących procedur i przyjętych norm, czy też nie. Szczególnie zachowania, które wpływają na utrzymanie i doskonalenie wdrożonych w organizacjach standardów jakości odgrywają niebagatelną rolę w budowaniu kultury opartej na jakości. Kultura ta przede wszystkim wspiera realizację polityki i celów jakości oraz realizację dostarczania wyrobów i usług spełniających potrzeby i oczekiwania klientów. W Tabeli 1 przedstawiono wybrane typy zachowań organizacyjnych, które mogą oddziaływać na system zarządzania jakością, przyczyniając się do jego sprawniejszego funkcjonowania [Bugdol 2013].

Tab. 1. Typy zachowań organizacyjnych w kontekście systemów zarządzania jakością.

Tab. 1. Types of organizational behavior in the context of quality management systems.

Typ zachowania	Wpływ na system zarządzania jakością
Zachowania obywatelskie	Wiążą się z podejmowaniem dodatkowych ról, zadań oraz w odpowiedzialności za całą organizację, co wpisuje się w filozofię ciągłego doskonalenia zarządzania jakością.
Zachowania klientów	Wiążą się z orientacją na wymagania klienta, wpisując się w zasadę systemu zarządzania jakością – „Orientacja na Klienta”.
Zachowania egoistyczne	Wiążą się z chęcią realizowania własnych interesów, kosztem tzw. dobra ogółu, szczególnie podczas pracy w zespołach jakościowych.
Zachowania kompetencyjne	Wzmacniają współpracę między pracownikami np. podczas utrzymania i doskonalenia systemu zarządzania, a także rozwiązywania problemów jakościowych.
Zachowania etyczne	Wiążą się z silnym ukierunkowaniem na dobro ogółu, a nie realizowanie własnych ambicji i celów. Zachowania te są pożądane podczas przeprowadzania m.in. niezależnej oceny dostawców, audytów drugiej strony i audytów wewnętrznych.
Zachowania nieetyczne	Wiążą się z ograniczaniem skuteczności funkcjonowania SZJ poprzez uzupełnianie wstecznie dokumentacji, fałszowanie raportów z audytu, czy formułowanie działań, które nie mają pokrycia w rzeczywistości.
Zachowania elastyczne	Wiążą się z możliwością przybrania indywidualnych cech osobowości i postaw w zależności od kontekstu SZJ.
Zachowania pozytywne	Wiążą się z oczekiwanym sposobem postępowania zarówno podczas wdrożenia, jak i funkcjonowania SZJ.
Zachowania negatywne	Wiążą się z działaniami, które nie wpływają na skuteczność i efektywność SZJ, tj. brakiem wizji, celów czy programów doskonalenia jakości czy niskim zaangażowaniem pracowników.

Odwołując się do zachowań opisanych w Tabeli 1 można stwierdzić, że od występującego typu zachowań w dużym stopniu zależy, jakie będzie nastawienie do budowania jakości oraz w jaki sposób pozwoli ono wpływać na osiągnięcie celów wynikających z wymagań systemu zarządzania jakością. Treść Tabeli 1 wskazuje także na zachowania pozytywne, etyczne czy obywatelskie jako działania w większym stopniu sprzyjające podejmowaniu inicjatyw pro-jakościowych, aniżeli zachowania negatywne, nieetyczne i egoistyczne. Wskazuje to na istnienie zależności pomiędzy zachowaniem organizacyjnym, a systemem zarządzania jakością, która może stać się przedmiotem dalszej eksploracji i badania jej wpływu w obszarze zachowań organizacyjnych wspierających zarządzanie jakością.

3.3. Zachowania organizacyjne wspierające zarządzanie jakością

Zarządzanie jakością obejmuje bardzo szeroki zakres działalności organizacji, a w wielu przypadkach jest to cała organizacja. Wiąże się to ze spełnieniem szeregu różnych wymagań normatywnych, prawnych czy wewnętrznych uregulowań, ale także z zaangażowaniem wielu pracowników. To właśnie pracownicy jako kluczowy element organizacji odgrywają istotny wpływ na skuteczność projakościowego zarządzania, czyniąc czynniki społeczne ważnym elementem organizacji [Eniola i in. 2019, Wolniak i Olkiewicz 2019]. Co więcej, wielu naukowców uważa, że aspekty kulturowe winny być rozpatrywane już na etapie projektowania systemowego zarządzania, dzięki czemu możliwe będzie kształtowanie pozytywnych wzorców kulturowych już na samym początku [Gunasekaran i in. 2019], zwłaszcza że, jak uważa Ikrzykowski [2000], sposób postępowania, myślenia i zachowania jest bardzo istotny dla wdrażania i utrzymania systemów zarządzania jakością. Takie stanowisko potwierdzają również założenia koncepcji Total Quality Management (TQM), zgodnie z którą jakość winna być uwzględniana na każdym poziomie organizacji. Aby jednak takie podejście istniało w organizacji, niezbędna jest odpowiednia projakościowa kultura organizacyjna zwana również kulturą jakości.

Kształtowanie projakościowej kultury organizacyjnej jest szczególnym zadaniem kierownictwa i przejawia się ono w różnych aspektach funkcjonowania systemów zarządzania [Feldman i in. 2019], tj.:

- komunikacja polityki i celów jakościowych,
- uświadamianie pracownikom roli i wagi doskonalenia jakości,
- przełamywanie oporu wobec zmian,
- tworzenie zespołów roboczych podnoszących jakość,
- nacisk na zarządzanie procesowe,
- delegowanie uprawnień,
- przekazywanie odpowiedzialności,
- właściwy dobór osób do organizacji,
- motywowanie i oceny pracowników,
- ustalanie kryteriów pomiaru i monitorowania wydajności procesów SZJ,
- wprowadzanie zmian w politykach i procedurach SZJ,
- określanie wymagań kwalifikacyjnych dla kandydatów do pracy i pracowników, uwzględniających wymagania zarówno kulturowe, jak i systemu zarządzania jakością,
- tworzenie warunków i zachęcenie pracowników do doskonalenia SZJ.

Czynniki te znajdują swoje odzwierciedlenie w różnych obszarach systemów zarządzania jakością wg ISO, a szczególnie w [Willis i in. 2016]:

- przywództwie i zaangażowaniu kierownictwa,
- zaangażowaniu wszystkich pracowników,
- pracy grupowej,

- zapewnieniu indywidualnej odpowiedzialności za jakość,
- zasadzie orientacji na klienta,
- doskonaleniu organizacji.

Obszary te w różnym zakresie mogą wpływać na kształtowanie się zachowań organizacyjnych, co przedstawiono w Tabeli 2.

Tab. 2. Zakres wpływu obszaru wymagań system zarządzania jakością wg ISO 9001 na zachowania organizacyjne.

Tab. 2. Scope of influence of organizational culture on the quality management system.

Obszar wymagań systemu zarządzana jakością wg ISO 9001:2015	Zachowania organizacyjne wspierające zarządzanie jakością
Przywództwo	<ul style="list-style-type: none"> – kreowanie projakościowej wizji i polityki organizacji – szersze delegowanie uprawnień – bardziej płaska struktura organizacyjna, sprzyjająca współpracy
Zaangażowanie pracowników	<ul style="list-style-type: none"> – wspieranie pracy grupowej – większa identyfikacja z SZJ – współdziałanie w tworzeniu SZJ
Odpowiedzialność za jakość	<ul style="list-style-type: none"> – budowanie kultury indywidualnej odpowiedzialności – odpowiedzialność w zakresie jakości
Praca grupowa	<ul style="list-style-type: none"> – większa efektywność pracy zespołów – większa współpraca pomiędzy zespołami
Orientacja na klienta	<ul style="list-style-type: none"> – szybkość reakcji na zmiany wymagań klienta – zadowolenie klienta z produktu i obsługi
Doskonalenie	<ul style="list-style-type: none"> – zainteresowanie pracowników doskonaleniem organizacji – zdolność do szybkiej adaptacji do zmian

Przykłady zachowań organizacyjnych w kontekście wybranych obszarów normy ISO 9001 zaprezentowane w Tabeli 2 wskazują na istnienie zależności pomiędzy „twardymi” wymaganiami standardu, a „miękkimi” elementami kultury organizacyjnej. Pozwala to na odniesienie konkretnych zachowań do realizacji praktyk zarządzania jakością, wpływając na ich skuteczniejszą realizację. Jeszcze bardziej ową zależność można zaobserwować, odnosząc kierunek wpływu poszczególnych kultur organizacyjnych do wymagań systemu zarządzania jakością wg ISO 9001:2015, co zobrazowano, wykorzystując typologię zaproponowaną przez Sikorskiego [2002] i G. Hofstede [2007].

Typologia kultury organizacyjnej Sikorskiego [2002] zakłada 4 typy kultur: dominacji, rywalizacji, współdziałania i adaptacji. W kulturze dominacji ważny element stanowi hierarchia władzy, zgodnie z którą decyzje i kontrola jest skoncentrowana w rękach niewielkiej grupy osób lub jednej dominującej jednostki. Pracownicy identyfikujący się z tą kulturą często mają ograniczony wpływ na procesy decyzyjne, a komunikacja jest zwykle jednokierunkowa – od władz do pracowników. W kulturze rywalizacji z kolei konkurencja i osiąganie celów są podstawowymi motywatorami pracowników. W organizacjach cechujących się ową kulturą często promuje się konkurencyjność między pracownikami i zespołami, a miarą sukcesu są wyniki osiągnięte kosztem innych, co może prowadzić do rywalizacji między pracownikami. W kulturze współdziałania mowa natomiast o istnieniu silnego dążenia do pracy zespołowej i współpracy między pracownikami. Kultura ta promuje otwarty dialog, dzielenie się wiedzą i doświadczeniem oraz budowanie relacji między pracownikami. Wartościowane jest osiąganie wspólnych celów i sukcesów organizacji jako całości. Pracownicy identyfikujący się z kulturą adaptacji są natomiast gotowi dostosowywać się do zmieniających się warunków i sytuacji. To podejście

sprzyja innowacji, elastyczności i szybkiemu reagowaniu na nowe wyzwania. Pracownicy są zachęceni do kreatywnego myślenia i podejmowania nowych rozwiązań [Sikorski 2002].

Odnosząc się do powyższych typologii podjęto próbę przedstawienia, jak wybrane zachowania organizacyjne odnoszą się do wymagań normy ISO 9001. W tym celu wskazano na kierunek wpływu (pozytywny i negatywny) wymagań normy na podejmowane inicjatywy pro-jakościowe, rozumiane jako stopień realizacji celów i polityki jakości. Z badań wynika, że zachowania bardziej otwarte, innowacyjne, oparte na współpracy i pracy grupowej bardziej wspierają osiągnięcie celów i realizację przyjętej polityki jakości, aniżeli zachowania indywidualistyczne oraz ukierunkowane na osiągnięcie sukcesu jednostki. Szczegóły badań przedstawiono w Tabeli 3, gdzie zaprezentowano wybrane obszary wymagań normy ISO 9001:2015 w kontekście typologii kultury Sikorskiego [2002].

Tab. 3. Wpływ wybranych typów kultury organizacyjnej na skuteczność systemu zarządzania jakością.
Tab. 3. The impact of selected types of organizational culture on the effectiveness of the quality management system.

Wybrane obszary wymagań normy ISO 9001:2015	Typ kultury			
	Kultura dominacji	Kultura rywalizacji	Kultura współdziałania	Kultura adaptacji
Orientacja na przyszłe wymagania klienta	N	N	P	P
Zaangażowanie	N	N	P	P
Komunikacja	N	N	P	P
Doskonalenie	N	N	P	P
Zarządzanie zmianą	N	N	P	P
Otwartość na zmiany	N	N	P	P
Otwartość na innowacje	P	N	P	P

Objaśnienia: kierunek wpływu P – pozytywny, N – negatywny.

Jak wynika z Tabeli 3, kultura dominacji i rywalizacji, które reprezentują kultury bardziej indywidualistyczne, w mniejszym stopniu oddziałują na skuteczność zarządzania jakością aniżeli kultury kolektywistyczne, tj. kultura współdziałania czy kultura adaptacji. Potwierdza to, że obecny w organizacji typ kultury ma wpływ na zachowania organizacyjne, które mogą wzmacniać lub osłabiać inicjatywy pro-jakościowe.

Powyższe wnioski może potwierdzić podobne badanie przeprowadzone w oparciu o typologię wg Hofstede [2007]. Pozwoliło ono na dostarczenie argumentów przemawiających za uwzględnieniem wymiarów kulturowych w zarządzaniu jakością w kontekście usprawniania jakości w organizacji. Zgodnie z powyższym badaniem można zauważyć, iż wysoki poziom dystansu wobec władzy (akceptacja hierarchii społecznej i organizacyjnej) wpływa pozytywnie na aspekty społeczne zarządzania jakością zwłaszcza w obszarze takim jak: ukierunkowanie na klienta, zarządzanie zasobami ludzkimi, zarządzanie strategiczne czy przywództwo. Tym samym wysoki dystans wobec władzy sprzyja wdrażaniu i funkcjonowaniu systemów zarządzania jakością, gdyż pracownicy chętniej przestrzegają procedur, bardziej akceptują nierówności oraz chętniej akceptują decyzje przełożonych, co sprzyja realizacji przyjętych celów jakościowych i polityki jakości. Z kolei w przypadku występowania zachowań indywidualistycznych, w zależności od siły ich oddziaływania mogą one pozytywnie wpływać na ekonomiczne aspekty doskonalenia organizacji, natomiast negatywnie na obszary systemowe [Wolniak 2019]. Wysoki

poziom indywidualizmu prowadzi do bezosobowej relacji pomiędzy pracownikiem a pracodawcą, co przyczynia się do mniejszego zaangażowania w pracę (ciągłe doskonalenie), co jest niezgodne z założeniami i zasadami większości koncepcji jakościowych. Zatem w organizacji winna występować równowaga pomiędzy podejściem indywidualistycznym, a kolektywistycznym, aby system zarządzania jakością funkcjonował właściwie.

Istotnym z punktu widzenia zarządzania jakością jest również poziom akceptacji ryzyka w dążeniu do doskonałości jakościowej. Z natury większość pracowników czuje się swobodniej w sytuacji dużej pewności i mniejszej zmienności sytuacji, co nie sprzyja idei projakościowego zarządzania, ukierunkowanego na zmienność kontekstu organizacji, wymagań stron zainteresowanych czy wykorzystywania nadarżających się szans. Wdrażanie zmian jest możliwe tylko i wyłącznie poprzez wdrażanie nowatorskich, oryginalnych rozwiązań, co wymaga zmienności i akceptacji ryzyka z tym związanego [Wolniak 2019]. Odnosząc z kolei zachowania organizacyjne do szeroko pojętej normalizacji, w kulturach o słabym unikaniu niepewności panuje tendencja do ograniczania przepisów do minimum. Powoduje to, że ludzie niechętnie wdrażają i utrzymują takie koncepcje jak zarządzanie jakością, które wymagają ścisłego przestrzegania przepisów i norm [Wolniak 2019].

Zachowania organizacyjne w kontekście różnych typologii kultur organizacyjnych pokazują, że skuteczne zarządzanie jakością nie powinno ograniczać się wyłącznie do spełnienia technicznych i normatywnych wymagań standardów jakości, ale uwzględniać na każdym etapie funkcjonowania również elementy kultury organizacyjnej. Przywództwo, zaangażowanie pracowników, motywacja to najważniejsze zachowania, których obecność angażuje pracowników do poprawy jakości. Skutecznie funkcjonujący system zarządzania jakością to taki, w którym każdy pracownik zna swój zakres obowiązków, procedury obowiązujące w organizacji i stosuje się do nich w sposób niewymuszony. Ponadto wewnątrz czuje się odpowiedzialny za swoją organizację i jej wyniki, co wykazuje wysokim poziomem zaangażowania. Jak potwierdza wielu naukowców, bez zaangażowania i odpowiedniego przywództwa nie można skutecznie wprowadzić, utrzymać i przede wszystkim doskonalic systemu zarządzania jakością [Aycan i in. 1999].

4. PODSUMOWANIE

Wprowadzenie koncepcji zarządzania jakością wiąże się z procesem zmian, przebudowy organizacji oraz jej struktury [Grol i Wensing 2020]. Może ono dotyczyć nowych odpowiedzialności, dokumentacji, metod pracy oraz infrastruktury, ale również zmian kulturowych. Proces wprowadzania zmian w obszarze zarządzania jakością to, oprócz wdrażania „technicznych wymagań”, także transformacja społeczna, bez której utrzymanie i doskonalenie systemu zarządzania jakością jest mocno utrudnione. Wiąże się ona z procesem zmian przyzwyczajzeń, bez których trudno jest reagować na otaczającą turbulentną rzeczywistość, innowacje czy zmieniające się wymagania stron zainteresowanych. Stąd też ważne, aby rola aspektów społecznych w systemach zarządzania jakością stanowiła nieodłączny element budowania strategii projakościowej.

Na podstawie przeglądu wybranych pozycji literaturowych sformułowano wnioski przemawiające za uwzględnieniem społecznych aspektów (zachowań organizacyjnych) w budowaniu skuteczniejszych systemów zarządzania jakością. Uzyskano również odpowiedź na sformułowane pytanie badawcze potwierdzając, że zachowania organizacyjne korespondują z wybranymi wymaganiami normy ISO 9001:2015, dzięki czemu mogą one być różnie realizowane (z różnym stopniem skuteczności) w zależności od dominujących w organizacji zachowań.

W oparciu o przegląd literatury wskazano również na typowe zachowania, tj. oparte na pracy grupowej, przywództwie oraz zaangażowaniu, jako na głównych kulturowych determinantach jakości w organizacji. Potwierdzają one tym samym tezę, że poprzez stosowanie odpowiednich zachowań organizacyjnych można wpływać na pro jakościowe działania, pozwalając organizacji doskonalić się w tym zakresie.

Podjęta tematyka nie wyczerpuje w pełni badanego problemu badawczego. Stanowi zaledwie preludeum do dalszych badań empirycznych w tym zakresie, zwłaszcza w kontekście budowania kultury opartej na jakości, czy skuteczności podejmowania praktyk zarządzania jakością.

Informacja od Wydawcy

Temat prezentowany podczas II Konferencji Naukowo-Technicznej „Nauka-Technologia-Środowisko” w dniach 27-29 września 2023 r. w Wiśle. Konferencja finansowana przez Ministra Edukacji i Nauki w ramach programu „Doskonała nauka” – moduł „Wsparcie konferencji naukowych” (projekt nr DNK/SP/546599/2022).



LITERATURA

- Aycan Z., Kanungro R.N., Sinha J.B. 1999. Organizational culture and human resource management practice: the model of cultural fit. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 4, 501–526.
- Blakely G.L., Andrews M.C., Fuller J. 2003. Are chameleons good citizens? A longitudinal study of the relationship between self-monitoring and organizational citizenship behavior. *Journal of Business & Psychology*, 18(2), 131–144.
- Buchelt B. 2015. Performance management in Polish companies internationalizing their market activities. *The International Journal of Human Resource Management*, 26(15), 1965–1982.
- Bugdol M. 2013. Zarządzanie jakością a zachowania organizacyjne. *Problemy Zarządzania*, 11/4, 195–207.
- Eniola A.A., Olorunleke G.K., Akintimehin O.O., Ojeka J.D., Oyetunji B. 2019. The impact of organizational culture on total quality management in SMEs in Nigeria. *Heliyon*, 5, e02293.
- Feldman S.S., Buchalter S., Zink D., Slovensky D.J., Hayes L.W. 2019. Training leaders for a culture of quality and safety. *Leadership in Health Services*, 32(2), 251–263.
- Grol R., Wensing M. 2020. Planning and organizing the change process. [W:] *Improving patient care: The implementation of change in health care*. John Wiley & Sons Ltd., 73–86.
- Gunasekaran A., Subramanian N., Ngai W.T.E. 2019. Quality management in the 21st century enterprises: Research pathway towards Industry 4.0. *International Journal of Production Economics*, 207, 125–129.
- Hofstede G., Hofstede G.J. 2007. *Kultury i organizacje. Zaprogramowanie umysłu*. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Ikrykowski R. 2000. Ludzie w procesach kształtowania jakości. *Problemy jakości*, 7, 27–29.
- ISO 9001:2015 System zarządzania jakością. Terminologia.
- ISO 10010:2022 Quality management – Guidance to understand, evaluate and improve organizational quality culture.
- Lewicka D., Pec M., Wilk A. 2020. Motives for undertaking organizational citizenship behaviors by differentiated generations of employees. *Acta Universitatis Lodzensis. Folia Oeconomica*, 1(346), 97–111.
- Łobodziński A. 2015. Kluczowe wartości kultury organizacyjnej przedsiębiorstw. Ocena i kształtowanie. Rozprawa doktorska. Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu.
- Pocztowski A. 2007. *Zarządzanie zasobami ludzkimi: Strategie – procesy – metody*. PWE, Warszawa.
- Robbins S.P., Judge T.A. 2007. *Organizational Behavior*. Pearson Prentice Hall, Upper Side River, New Jersey, 306–307.
- Reber A., 2000. *Słownik psychologii*. Wydawnictwo Naukowe Scholar, 810.
- Sikorski C. 2002. *Kultura organizacyjna*. C.H. Beck, Warszawa, 51–151.
- Smutek H. 2004. Kultura organizacyjna jako element kształtujący tożsamość organizacji. Państwo i Społeczeństwo w XXI wieku, 175–190.

- Szczepańska K., Kosiorek K. 2017. Wartości kultury organizacyjnej w zasadach zarządzania jakością. [W:] Zarządzanie jakością w przestrzeni organizacyjno-społecznej (red. T. Sikora). PTTŻ, Kraków, 206–207.
- Willis C.D., Saul J., Bevan H., Scheirer M.A., Best A., Greenhalgh T., Mannion R., Cornelissen E., Howland D., Jenkins E., Bitz J. 2016. Sustaining organizational culture change in health systems. *Journal of Health Organization and Management*, 30(1), 2–30.
- Walczak W. 2012. Wpływ kultury organizacyjnej na skłonność dzielenia się wiedzą. *E-Mentor*, 1(43), 25–35.
- Walczak W. 2015. Wpływ założeń kulturowych na kształtowanie postaw i zachowań ludzi w organizacji. *Humanizacja Pracy*, 2, 203–218.
- Wolniak R. 2012. Wymiary kulturowe polskich organizacji a doskonalenie zarządzania jakością, CeDeWu, Warszawa.
- Wolniak R. 2019. The normalization of management systems in Poland. *Scientific Papers of Silesian University of Technology. Organization and Management*, 135, 236.
- Wolniak R., Olkiewicz M. 2019. The relations between safety culture and quality culture. *System Safety: Human - Technical Facility – Environment*, 1(1), 10–17.
- Zajac C. 2018. Wartości kulturowe jako podstawa kształtowania pożądanych postaw i zachowań pracowników w grupach kapitałowych. *Przegląd Organizacji*, 3, 13–16.