

przegląd

organizacji

Kulturowy indywidualizm i kolektywizm

Każdy kraj i każde społeczeństwo na świecie ma odmienny, a przynajmniej różniący się zespół uznawanych wartości oraz standardów postępowania. To samo zachowanie, które w jednym kręgu kulturowym jest postrzegane jako pozytywne, gdzie indziej może być określone jako negatywne. Na świecie prowadzono wiele badań, które miały za zadanie wyodrębnić te czynniki, które są najbardziej istotne i w największym stopniu przyczyniają się do zróżnicowania kulturowego. Do najbardziej znanych badań dotyczących tych zagadnień należą badania prowadzone przez G. Hofstede, który wyodrębnił pięć najważniejszych czynników decydujących o różnicach kulturowych:

- **dystans wobec władzy** – będący miarą nierówności pomiędzy szefem a podwładnymi, która może być zaakceptowana;
- **unikanie niepewności** – stopień, w jakim dane społeczeństwo jest w stanie tolerować niepewność; określa ono, w jaki sposób czują się ludzie w sytuacjach nowych i nie ustrukturalizowanych;
- **indywidualizm i kolektywizm** – określający czyim „dobrem” bardziej kierujemy się w życiu codziennym: własnym czy całej społeczności lub grupy, w której żyjemy bądź pracujemy;
- **kobiecość i męskość** – orientacja męska opiera się na ukierunkowaniu raczej na osiąganie sukcesów i dążenie do odnoszenia różnie pojmowanych „zwycięstw”, podczas gdy orientacja kobieca zakłada większe ukierunkowanie na całościową wysoką jakość życia;
- **orientacja na krótki lub długi okres** – okres, z punktu widzenia którego rozpatrujemy skutki podejmowanych decyzji; czas, jaki jesteśmy skłonni oczekiwać, aby podejmowane działania przyniosły widoczne, pozytywne rezultaty.

W niniejszej publikacji skoncentrujemy się na jednym z wymienionych czynników – indywidualizmie i kolektywizmie.

Podejście kolektywistyczne powoduje, że w przypadku prowadzenia interesów najpierw pragniemy poznać partnera, a dopiero potem przystępujemy do zawierania kontraktów. W kulturach kolektywistycznych proces nawiązywania wzajemnych więzi międzyludzkich jest bardzo ważny i często więzi te bywają istotnym elementem w biznesie. W stosunkach między ludźmi i między firmami poszczególne jednostki nie są traktowane jednakowo; tych, których znamy dobrze i szanujemy, traktujemy „lepiej”, ponieważ osobiste relacje bywają ważniejsze nawet od osiągnięcia celu.

Natomiast społeczeństwa, w przypadku których można mówić o przewadze modelu indywidualistycznego, to takie społeczeństwa, w których jednostka jest najważniejsza i postrzega swoje oczekiwania oraz potrzeby jako ważniejsze od potrzeb i oczekiwań społeczeństwa lub grupy, w której funkcjonuje. W takim społeczeństwie model rodziny składa się jedynie z rodziców i dzieci oraz występują w nim znacznie słabsze więzi społeczne. Najważniejsze różnice występujące między społeczeństwami indywidualistycznymi a kolektywistycznymi przedstawiono w tab. 1.

Wpływ indywidualizmu i kolektywizmu kulturowego na wdrażanie koncepcji zarządzania jakością

<https://doi.org/10.33141/po.2007.01.09>

Przegląd Organizacji, Nr 1 (804), 2007, ss. 38-43

www.przegladowizacji.pl

Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa (TNOiK)

Radostaw Wolniak

Zarządzanie jakością a indywidualizm i kolektywizm – analiza zależności

W literaturze przedmiotu wyróżniono wiele czynników charakteryzujących indywidualistyczne i kolektywistyczne podejście do zarządzania¹⁾. W niniejszym tekście skoncentrowano się na odniesieniu tychże cech do najważniejszych koncepcji zarządzania jakością. Mówiąc o zarządzaniu jakością oparto się na jego najważniejszych koncepcjach: Deminga, Jurana, Crosbiego, filozofii TQM, normalizacji itp. Przeanalizowano, jaki (pozytywny lub negatywny) wpływ na wprowadzanie zarządzania jakością mają poszczególne czynniki i w ten sposób spróbowano odpowiedzieć na pytanie, czy z punktu widzenia wdrażania zarządzania jakością lepsze jest indywidualistyczne czy kolektywistyczne podejście.

W tabeli 2 przedstawiono szczegółową analizę, jaki wpływ ma kolektywistyczna kultura na zarządzanie jakością w firmach, natomiast w tabeli 3 przedstawiono wpływ kultury indywidualistycznej, określono kie-

runek tego wpływu (pozytywny czy negatywny), jego siłę (silny lub umiarkowany) oraz dokonano opisowej charakterystyki.

W tabeli 4 pokazano związki pomiędzy poziomem indywidualizmu a wskaźnikiem jakości produktów w kilku wybranych krajach. Widać wyraźnie, że kraje cechujące się dużym indywidualizmem mają jakość na poziomie średnim, natomiast te kraje, których jakość jest na najwyższym poziomie charakteryzują się wysokim, bądź średnim kolektywizmem (Japonia, Niemcy).

Warto zauważyć, że wysoki kolektywizm wpływa na jakość negatywnie. Kraje charakteryzujące się bardzo wysokim poziomem kolektywizmu, to zwykle kraje należące do grupy państw rozwijających się, np.: Kolumbia – 13, Wenezuela – 12, Panama – 11, Ekwador – 8, Gwatemala – 6. Dlatego można wyraźnie stwierdzić, że bardzo wysoki kolektywizm jest zjawiskiem negatywnym i prowadzi do bierności, apatii społecznej, a przez to do słabego funkcjonowania gospodarki w danym kraju.

Tab. 1. Najważniejsze różnice między społeczeństwami indywidualistycznymi a kolektywistycznymi

Spółeczeństwa kolektywistyczne	Spółeczeństwa indywidualistyczne
Interes grupy jest ważniejszy od interesu jednostki	Interes jednostki jest ważniejszy od interesu grupy
Życie prywatne jest zdominowane przez grupę	Każdy ma prawo do życia prywatnego
Opinie jednostki zależą od grupy, do której ona należy	Każdy powinien mieć swoje własne zdanie
Prawa i zasady różnią się w zależności od grupy	Prawa i zasady są takie same dla wszystkich
Niski produkt narodowy brutto na jednego mieszkańca	Wysoki produkt narodowy brutto na jednego mieszkańca
Dominująca rola państwa w gospodarce	Ograniczona rola państwa w gospodarce
Gospodarka oparta na interesach zbiorowych	Gospodarka oparta na interesach jednostki
Siła polityczna jest wyrażana przez grupy interesu	Siła polityczna jest wyrażana głosami elektoratu
Prasa kontrolowana przez państwo	Wolność prasy
Importowane teorie ekonomiczne nie sprawdzają się, gdyż nie biorą pod uwagę zbiorowych i partykularnych interesów	Rodzime teorie ekonomiczne są oparte na dążeniu do realizacji interesów jednostki
Ideologie równości przeważają nad ideologiami wolności osobistej	Ideologie wolności osobistej przeważają nad ideologiami równości
W społeczeństwie najważniejsze są harmonia i zgoda	Samorealizacja jest najważniejszym celem każdej jednostki

Źródło: [12].

Warto także sprawdzić, czy wskaźnik indywidualizmu²⁾ ma wpływ na wzrost gospodarczy i dobrobyt kraju. Posłużymy się tu porównaniem wskaźnika dystansu wobec władzy do wskaźnika PKB *per capita*. Porównanie to zostanie przeprowadzone dla wybranych krajów należących do Unii Europejskiej. Zestawienia dokonano w tabeli 5.

Współczynnik korelacji pomiędzy badanymi czynnikami wynosi (0,59). Na tej podstawie można stwierdzić, że im większy poziom indywidualizmu, tym lepsza sytuacja gospodarcza danego kraju, przy czym re-

lacja jest bardzo słaba. Przeprowadzoną analizę zaburza fakt, że w ostatnim okresie do Unii Europejskiej wstąpiły nowe kraje, które należą do niej niedługo i jeszcze nie są do końca zintegrowane z europejską gospodarką. Dlatego warto z analizy wyliczyć Polskę, Czechy i Węgry. W takiej sytuacji, gdy policzymy współczynnik korelacji pomiędzy poziomem indywidualizmu a PKB *per capita* będzie on znacznie wyższy i kształtuje się na poziomie (0,81). Można więc stwierdzić, że dla krajów Unii Europejskiej widać wyraźną zależność między poziomem zamożności a in-

Tab. 2. Kolektywizm a zarządzanie jakością

Czynnik	Wpływ na zarządzanie jakością
Ludzie są częścią wielopokoleniowych rodzin lub innych grup	Umiarkowanie pozytywny Zwrócenie znacznej uwagi na więzi społeczne jest pozytywne. Zarządzanie jakością polega w dużej mierze na współpracy pomiędzy pracownikami w przedsiębiorstwie. Współpraca ta jest łatwiejsza i efektywniejsza, jeśli ludzie są częścią dużych, stosunkowo zwartych grup społecznych. Jednakże z drugiej strony warto zauważyć, że nadmierne osadzenie jednostki w grupie społecznej może powodować, że staje się ona nadmiernie konformistyczna, co „zabija” w niej chęć do samorozwoju i innowacyjności. Tymczasem innowacyjność, tworzenie nowatorskich rozwiązań jest jednym z elementów, bez którego trudno mówić o szybkim rozwoju pro jakościowej filozofii i ciągłym doskonaleniu.
Dzieci są uczone rozumowania w kategoriach „my”	Silnie pozytywny Czynnik ten jest zdecydowanie pozytywny i bardzo silnie ułatwia współpracę pomiędzy poszczególnymi pracownikami w firmie. W przedsiębiorstwach, gdzie rozumuje się w tych kategoriach stara się wykorzystać w pełni umiejętności wszystkich pracowników, zapewnić im dobre warunki pracy, dbać o ich rozwój zawodowy. Pracowników traktuje się jako najważniejszy zasób organizacji.
Należy unikać konfliktów i dążyć do zachowania harmonii	Niejednoznaczny Nadmierny konflikt w organizacji ma charakter negatywny i należy go unikać, stąd dążenie do harmonii życia w firmie i społeczeństwie jest czynnikiem pozytywnym. Jest to zgodne ze współczesnym trendem zrównoważonego rozwoju i dążenia do ogólnej harmonii funkcjonowania całego społeczeństwa. Jednakże warto zauważyć, że czasem unikanie konfliktu przyjmuje postać jego sztucznego tłumienia, a nie rozwiązywania problemów, które rzeczywiście leżą u podstaw tych konfliktów. Często brak konfliktu oznacza, że pracownicy boją się wypowiadać swoje poglądy, co jest sprzeczne z podstawowymi założeniami filozofii Deminga. Twierdził on, że w przedsiębiorstwie należy odrzucić strach przed wypowiadaniem własnych opinii, aby w ten sposób wspierać wymianę informacji pomiędzy szeregowymi pracownikami a wyższymi szczeblami zarządzania przedsiębiorstwa.
Celem edukacji jest nauczanie, jak wykonywać różne czynności	Umiarkowanie negatywny Edukacja w systemach kolektywistycznych opiera się na tradycyjnym podejściu mającym na celu nauczanie bycia dobrym odtwórcą. Polega ona głównie na nauce pamięciowej i przekazywaniu istniejącego stanu wiedzy. Nie można negować wielu pozytywnych aspektów takiego tradycyjnego, solidnego podejścia, jednakże powoduje ono, że ludzie są mniej kreatywni i innowacyjni.
Dyplomy zapewniają dostęp do grup o wyższym statusie	Silnie negatywny Czynnik negatywny, ponieważ zniechęca pracowników do ciągłego doskonalenia swoich umiejętności. Powoduje, że stają się mniej kreatywni i w mniejszym stopniu nastawieni na wymyślanie własnych oryginalnych rozwiązań. Przykładanie nadmiernej wagi do dyplomów i tak zwanego formalnego wykształcenia powoduje, że lekceważy się potrzeby i pomysły osób zatrudnionych na niższych stanowiskach często takiego wykształcenia nie posiadających, ale za to mających cenne doświadczenie w zakresie produkcji lub bezpośrednich, osobistych kontaktów z klientem. W takim systemie kierownik nie jest przykładem dla robotników, a jego władza wynika jedynie z formalnej podległości. Powoduje to zmniejszenie się poziomu zaufania pracowników i utrudnia odczuwanie dumy z własnej pracy.
Relacje między pracodawcą i pracownikiem są postrzegane w kategoriach moralnych i przypominają więzy rodzinne	Umiarkowanie pozytywny Z jednej strony silne więzi między pracownikiem a pracodawcą są pozytywne. Pozwalają one uniknąć wielu konfliktów wewnątrz firmy oraz zapewnić dobrą i przyjazną atmosferę. Zobowiązania moralne pracowników powodują, że bardziej przykładają się oni do tego, co robią i można w dużej mierze kontrolę zastąpić motywacją i tworzeniem przyjaznej atmosfery w pracy. Jednakże nadmierne zwrócenie uwagi na relacje wewnątrz firmy prowadzi do problemów przy współpracy z innymi firmami, na zewnątrz przedsiębiorstwa. Powoduje to, że pracownicy mają tendencję do postrzegania świata w kategoriach „my” – pracownicy zakładu i „oni” – reszta społeczeństwa, co utrudnia potrzebną współpracę z dostawcami, partnerami biznesowymi itp.

Czynnik	Wpływ na zarządzanie jakością
Zarządzanie jest zarządzaniem grup	Silnie pozytywny Współczesne zarządzanie jakością bardzo silnie akcentuje konieczność pracy grupowej. Stosowanie takich koncepcji zarządzania jakością, jak np. koła jakości, wymagające zaangażowania grup pracowników do rozwiązywania różnorodnych problemów wewnątrz organizacji wymaga, jako warunek niezbędny, umiejętności pracy grupowej i dobrej znajomości stosowanych w tym celu narzędzi.

Źródło: opracowanie własne.

Tab. 3. Indywidualizm a zarządzanie jakością

Czynnik	Wpływ na zarządzanie jakością
Każdy żyje, aby zajmować się samym sobą i swoją najbliższą rodziną	Umiarkowanie negatywny Człowiek interesuje się jedynie swoim samorozwojem, który ceni wyżej niż dobro firmy. Może prowadzić to do zbyt małego zaangażowania pracowników w funkcjonowanie organizacji. Z drugiej strony człowiek żyjący samodzielnie, na własny rachunek, staje się bardziej innowacyjny, otwarty na nowe pomysły i rozwiązania. Jego działania charakteryzują się w wielu przypadkach większą produktywnością i efektywnością, gdyż wie, że w przypadku porażki nie może liczyć na bezpośrednie wsparcie ze strony innych.
Źródłem identyfikacji jest jednostka	Silnie negatywny Czynnik ten utrudnia współpracę między pracownikami niezbędną przy wdrażaniu TQM. Powoduje, że ludzie nie dzielą się między sobą własnymi pomysłami i osiągnięciami, starają się osiągnąć indywidualny sukces nawet kosztem firmy czy współpracowników z komórki organizacyjnej, w której pracują. Powoduje to powstanie atmosfery pełnej nieufności i wzajemnej rywalizacji, co nie sprzyja rozwijaniu otwartej kultury organizacyjnej niezbędnej we wdrażaniu filozofii TQM.
Uczciwa osoba szczerze i otwarcie wyraża swoje opinie. Wysoki poziom konfliktów	Niejednoznaczny Szczere wyrażanie opinii przez wszystkich pracowników organizacji jest zgodne z zasadami Deminga. Prowadzi to w efekcie do wymiany zdań, pozwala zapoznać się z różnorodnymi opiniami i ma pozytywny wpływ na zarządzanie firmą. We współczesnym zarządzaniu mówi się, że stan umiarkowanego, kontrolowanego konfliktu jest lepszy niż zupełny brak konfliktów oznaczający zazwyczaj sztuczne ich tłumienie. Jednakże należy uważać, aby konflikty nie stały się na tyle duże, że będą w stanie przybrać formę konfliktów dysfunkcyjnych, w wyniku których jedna ze stron będzie miała poczucie przegranej. W takim przypadku dalsza współpraca międzygrupowa stanie się wątpliwa i konflikt będzie miał negatywny wpływ na wdrażanie projakościowych koncepcji działania.
Celem edukacji jest nauczanie, jak zdobywać wiedzę	Silnie pozytywny Człowiek, który nie tylko posiada wiedzę, jaką zdobył podczas formalnego procesu wykształcenia, ale także jest twórczy, pomysłowy, uczy się cały czas i potrafi nową wiedzę zdobywać, jest bardzo cennym pracownikiem w zakresie funkcjonowania systemów zarządzania jakością. Dobry system zarządzania jakością, czy to oparty na normie ISO 9001 czy filozofii TQM powinien być nakierowany na innowacyjność i ciągłe doskonalenie. Jednakże ciągle doskonalić się mogą tylko ludzie twórczy, potrafiący negocjować zastaną rzeczywistość i nieustannie wymyślać nowe rozwiązania. Dlatego też z punktu widzenia filozofii TQM lepiej, gdy system edukacji nakierowany jest na nauczanie zdobywania wiedzy i radzenia sobie w nietypowych okolicznościach.
Dyplomy zapewniają status materialny i poczucie własnej wartości	Silnie pozytywny W społeczeństwach indywidualistycznych dyplomy są ważne, jednakże nie są jedynym czynnikiem prowadzącym do wyższego statusu jednostki. Nawet ukończenie dobrej szkoły nie daje wysokiej pozycji społecznej, jeśli człowiek się nie stara, nie przykładą do pracy, nie angażuje w to, co robi. Człowiek chętnie się uczy, szkoli, zdobywa nową wiedzę i kwalifikacje. W firmie ważne jest doświadczenie i umiejętności, a nie tylko władza formalna i formalne wykształcenie.
Relacje między pracodawcą i pracownikiem są kontraktem przynoszącym obopólne korzyści	Umiarkowanie negatywny Bezosobowa relacja pomiędzy pracownikiem i pracodawcą, oparta jedynie na wzajemnej wymianie korzyści, pozbawiona zaangażowania emocjonalnego powoduje, że pracownicy nie angażują się w swoją pracę. Tymczasem wszystkie zasady zarządzania jakością poczynawszy od zasad Deminga, a na normach z serii ISO 9000 skończywszy, bardzo mocno podkreślają konieczność zaangażowania pracowników.
Zarządzanie jest zarządzaniem jednostek	Silnie negatywny Podejście indywidualistyczne bardzo utrudnia wprowadzenie różnorodnych narzędzi filozofii TQM w organizacji. Większość metod i narzędzi stosowanych w zarządzaniu jakością, jak np. kaizen, koła jakości, QFD, FMEA itd., to typowe narzędzia pracy grupowej sprawdzające się jedynie w sytuacji, gdy pracownicy chcą i potrafią wspólnie pracować, aby zrealizować cele organizacji i rozwiązać pojawiające się problemy. Nadmierny indywidualizm powoduje, że ludzie niechętnie stosują pracę grupową, co jest sprzeczne ze wszystkimi koncepcjami, jakie występują w zarządzaniu jakością.

Źródło: opracowanie własne.



Tab. 4. Wskaźnik indywidualizmu a wskaźnik jakości produktów w wybranych krajach

Kraj	Indywidualizm	Wskaźnik jakości produktów
Stany Zjednoczone	91	60
Wielka Brytania	89	54
Włochy	76	56
Niemcy	67	92
Japonia	46	93
Grecja	35	47

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [3, 4, 11, 12].

Tab. 5. Wskaźnik indywidualizmu a PKB per capita dla wybranych krajów Unii Europejskiej

Kraj	Wskaźnik indywidualizmu	PKB per capita
Wielka Brytania	89	27 700
Holandia	80	28 600
Włochy	76	26 700
Belgia	75	29 100
Dania	74	31 100
Francja	71	27 600
Szwecja	71	26 800
Irlandia	70	29 600
Niemcy	67	27 600
Finlandia	63	27 400
Polska	58	11 100
Węgry	58	13 900
Czechy	57	15 700
Austria	55	30 000
Hiszpania	51	22 000
Grecja	35	20 000
Portugalia	27	18 000

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [11, 12, 21].

dywidualizmem. Im większy indywidualizm w danym kraju, tym większa też jego zamożność.

Podsumowanie

Podsumowując przedstawione w niniejszej publikacji rozważania, nie można jednoznacznie określić, jaka kultura – kolektywistyczna czy indywidualistyczna – pozytywnie wpływa na zarządzanie jakością. Można jednak zaobserwować niewielką przewagę podejścia kolektywistycznego, które wydaje się bardziej odpowiadać firmom wdrażającym filozofię TQM. Wśród analizowanych czynników występujących w przypadku kultury kolektywistycznej dwa mają silnie pozytywne oddziaływanie na zarządzanie jakością, dwa umiarkowanie pozytywne, wpływ dwóch jest niejednoznaczny, podczas gdy jeden oddzia-

luje umiarkowanie negatywnie, a jeden silnie negatywnie.

Na tej podstawie można powiedzieć, że kultura kolektywistyczna jest dla firm wdrażających zarządzanie jakością lepsza od kultury silnie indywidualistycznej, gdyż pozwala na lepsze implementacje narzędzi pracy zespołowej, ciągłych szkoleń itp. Przy tym warto zauważyć, że lepszy jest umiarkowany poziom kolektywizmu, ponieważ nadmierny kolektywizm prowadzi do zmniejszenia się poziomu innowacyjności i nie sprzyja realizacji zasad ciągłego doskonalenia. Kraje charakteryzujące się nadmiernym kolektywizmem mają niski poziom twórczości, wynalazczości, a co za tym idzie rozwijają się wolniej.

dr inż. Radosław Wolniak
Politechnika Śląska

PRZYPISY

- W pracy oparto się na czynnikach wyróżnionych przez G. Hofstede opisanych między innymi w pracach: [5, 12].
- Wskaźnik indywidualizmu został określony w badaniach prowadzonych przez G. Hofstede.

BIBLIOGRAFIA

- CAMERON K.S., QUINN R.E., *Kultura organizacyjna – diagnoza i zmiana*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003.
- DAHLGAARD J.J., KRISTENSEN K., KANJI G.K., *Podstawy zarządzania jakością*, PWN, Warszawa 2000.
- HAMPDEN-TURNER CH., TROMPENAARS A., *Siedem kultur kapitalizmu*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003.
- HAMPDEN-TURNER CH., TROMPENAARS A., *Siedem wymiarów kultury*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.
- HOFSTEDE G., HOFSTEDE G.J., *Cultures and Organizations: Software of the Mind. Intercultural Cooperation and Its Importance for Survival*, McGraw-Hill, New York 2004.
- HOFSTEDE G., *A Summary of My Ideas About National Culture Differences*, <http://spitswww.uvt.nl/web/iric/hofstede/page3.htm>.
- HOFSTEDE G., *A Summary of My Ideas About Organizational Cultures*, <http://spitswww.uvt.nl/web/iric/hofstede/page4.htm>.
- HOFSTEDE G., *Cultural Differences in Teaching and Learning*, „International Journal of Intercultural Relations” 1986, nr 10.
- HOFSTEDE G., *Culture Consequences: International Differences in Work-Related Values*, Sage Publications, Beverly Hills 1980.
- HOFSTEDE G., *Dimensions of National Cultures in Fifty Countries and Three Regions*, [w:] *Expatriation in Cross-Cultural Psychology*, red. J.B. DEREGOWSKI, S. DZIURA-WIEC, R.C. ANNIS, Swets and Zeitlinger, Lisse 1983.
- HOFSTEDE G., *Geert Hofstede Cultural Dimensions*, http://www.geert-hofstede.com/hofstede_panama.shtml.
- HOFSTEDE G., *Kultury i organizacje*, PWE, Warszawa 2000.
- HOFSTEDE G., *Organisational Culture*, <http://www.onepine.info/phof.htm>.
- HOFSTEDE G., *Organizing for Cultural Diversity*, „European Management Journal” 1989, nr 7.
- IMD *Report on International Competitiveness*.
- KORPANTY J., *Słownik tacińsko-polski*, PWN, Warszawa 2001.
- KRZEMIEN E., WOLNIAK R., *Kulturowe uwarunkowania zarządzania jakością*, [w:] *Towaroznawstwo wobec integracji z Unia Europejską*, red. J. ŻUCHOWSKI, Radom 2004, s. 278–283.
- Kultura*, <http://pl.wikipedia.org/wiki/Kultura>.
- MILEWSKI R., *Podstawy ekonomii*, PWN, Warszawa 2002.

- [20] *Organizational Culture*, <http://www.onepine.info/mcult.htm>.
- [21] *Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości*, <http://www.parp.gov.pl/>.
- [22] *The Culture Concept*, <http://www.umanitoba.ca/faculties/arts/anthropology/courses/122/module1/culture.html>.
- [23] WOLNIAK R., *Dystans wobec władzy w różnych krajach świata a zarządzanie jakością*, „Problemy Jakości” 2006, nr 1, s. 25–31.
- [24] WOLNIAK R., *Humanistyczne aspekty zarządzania jakością*, [w:] *Towaroznawstwo wobec integracji z Unią Europejską*, red. J. ŻUCHOWSKI, Radom 2004, s. 284–289.

Summary

The paper presented below concentrate on the organizational culture problems in implementing quality management systems. The various cultural dimension impact on many management problems such as the quality management implementation. Research into organization cultures identified five key elements of culture. One of this dimension is uncertainty avoidance. This dimension is the degree to which one is comfortable with ambiguous situations, can tolerate uncertainty. There is in the paper analysis of uncertainty avoidance's impact on implementation of TQM and ISO 9001:2000.
