

Unikanie niepewności a zarządzanie jakością

<https://doi.org/10.33141/po.2007.05.09>

Radostaw Wolniak

Przeład Organizacji, Nr 5 (808), 2007, ss. 39-41

www.przeładorganizacji.pl

Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa (TNOiK)

Wprowadzenie

Niewątpliwie kultura danego kraju wpływa na wdrażanie różnych, projakościowych koncepcji funkcjonowania organizacji. W jednych krajach wdrażanie zasad Deminga, TQM i innych zasad zarządzania jakością jest stosunkowo łatwe i nie napotyka znaczących trudności, podczas gdy w innych mimo podejmowanych wysiłków, czasami przez długi okres nie udaje się osiągnąć znaczącego wzrostu poziomu jakości oferowanych produktów i usług. Można zatem zadać sobie pytanie, dlaczego tak jest. Co powoduje, że koncepcje zarządzania jakością są inaczej implementowane w różnych krajach. Jakie przeszkody występują w zakresie kultury panującej na terenie danego kraju, które utrudniają osiągnięcie wysokiego poziomu jakości.

W prezentowanej publikacji zaprezentowano analizę jednego z występujących w literaturze przedmiotu czynników kulturowych – stosunku do unikania niepewności. Przedstawiono rozważania mające na celu odpowiedzieć na pytanie, czy z punktu widzenia implementacji koncepcji zarządzania jakością korzystniejsze jest, aby społeczeństwo cechowało się wysokim, czy też raczej niskim unikaniem niepewności.

Unikanie niepewności jako kategoria kulturowa

Przmiotem nauki o zarządzaniu jest zorganizowane działanie ludzi, a szczególnie organizacji oraz procesy powstawania tych organizacji, ich funkcjonowania i rozwoju, a przede wszystkim zarządzania nimi [Kozuch 2005, s. 7]. Organizacje i rynki to obiekty charakteryzujące się wysokim stopniem złożoności, i co za tym idzie trudne do szczegółowej analizy. Koncepcja kultury organizacyjnej jest jednym z pojęć, które pozwalają analizować skomplikowane procesy organizacyjne i badać je w kontekście społeczno-ekonomicznym.

Jedną z ważnych kwestii, która stała się genezą tychże porównań, były wyraźnie obserwowane różnice kulturowe pomiędzy organizacjami ze Stanów Zjednoczonych, Europy Zachodniej i Japonii. Wiele badań prowadzonych na świecie w latach 80. i 90. ub. wieku miało na celu określenie tych różnic oraz ich przyczyn [Hofstede, 1980; Trompenaars, 1993].

Kategoria, którą nazywamy w niniejszym artykule „unikaniem niepewności”, bywa różnie określana przez autorów badań dotyczących kultur organizacyjnych na świecie. Po raz pierwszy termin „unikanie niepewności” został użyty przez amerykańskiego socjologa organizacji J. G. Marcha [March, Olsen, 1976], a następnie wykorzystany przez G. Hofstede jako jedna z pięciu kategorii kulturowych¹⁾, które uwzględnił w swych badaniach kultur organizacyjnych na świecie [Hofstede, 1980, 2000]. Jednakże na przykład Hampden-Turner i Trompenaars nie uwzględniają w swoim podziale czynników kulturowych unikania niepewności, piszą natomiast o ustanawianiu reguł i odkrywaniu wyjątków jako jednym z siedmiu wymiarów kultury²⁾ [Hampden, Trompenaars, 2002, 2003; Trompenaars, 1993]. Analizując dokładnie, co autorzy rozumieją przez ten czynnik, można dojść do wniosku, że jest on bardzo podobny do określenia „unikanie niepewności”. Wskazanie unikania niepewności to właśnie tworzenie różnego rodzaju reguł, których należy przestrzegać, „sztywno” się ich trzymając. Natomiast wysokie unikanie niepewności wiąże się z tworzeniem mniejszej liczby zasad i reguł postępowania, zostawiając większą swobodę pracownikom. Tak więc, chociaż kategorie te nie są całkowicie jednakowe, możemy mówić o ich daleko idącym podobieństwie.

Pojęcie unikania niepewności można różnie definiować. Do popularniejszych definicji wymienianych w literaturze przedmiotu można zaliczyć [Hofstede, 2000, s. 184]:

- unikanie niepewności to **stopień, w jakim dane społeczeństwo jest w stanie tolerować niepewność**; określa ono, w jaki sposób czują się ludzie w sytuacjach nowych i nieustrukturalizowanych;
- unikanie niepewności to **stopień zagrożenia odczuwany przez członków danej kultury w obliczu sytuacji nowych, niepewnych lub nieznanych**.

Unikanie niepewności może się w praktyce wyrażać w postaci stresu, niechęci do zmian i może być zaspokojone przez wszelkiego rodzaju prawa, przepisy i zwyczaje. Każda zmiana zawsze budzi poczucie niepewności. Jedne społeczeństwa potrafią to poczucie niepewności łatwo niwelować, a ludzie dążą do zmian i są z nich zadowoleni. Natomiast w innych społeczeństwach zmiana jest postrzegana jako fakt negatywny, z którym należy „walczyć”.

Poczucie niepewności może być kwestią indywidualną każdego człowieka, ale może mieć także charakter zbiorowy. Podobnie do innych wartości w życiu człowieka, niepewność jest w znacznym stopniu przyjmowana ze środowiska, w którym żyjemy; jest wpajana przez innych, a także uczymy się jej bezwiednie od innych. Jej poziom i sposoby radzenia sobie z nią są częścią dziedzictwa kulturowego danego człowieka i mogą się różnić w różnych krajach.

Słabe lub silne poczucie niepewności i jego wpływ na projakościową filozofię działania organizacji

W niniejszej części artykułu skoncentrowano się na wyodrębnieniu najważniejszych czynników, jakimi charakteryzują się społeczeństwa mające pozytywny lub negatywny stosunek do niepewności oraz przedstawieniu szczegółowej analizy mającej za zadanie ocenić, która postawa bardziej sprzyja wdrażaniu różnorodnych koncepcji zarządzania jakością, takich jak TQM czy wprowadzanie norm z serii ISO 9000:2000.

Czynniki charakteryzujące słabe i silne poczucie niepewności zostały przedstawione w tabeli 1. Dokonano w niej także oceny tych czynników z punktu widzenia wdrażania koncepcji zarządzania jakością.

Zmiany są czynnikiem, bez którego nie da się na poważnie wprowadzać żadnych koncepcji z zakresu zarządzania jakością. Wprowadzanie norm z serii ISO 9000:2000, TQM czy innych projakościowych koncepcji zawsze musi się wiązać z procesem zmian, z przebudową organizacji, jej struktury organizacyjnej i zasad działania. Zmiany następują chociażby w wyniku:

powołania pełnomocnika jakości, wprowadzenia nie stosowanych wcześniej metod zarządzania, tworzenia dokumentacji, którą wszyscy muszą stosować. Nie można sobie wyobrazić wprowadzenia tego wszystkiego w sytuacji, gdy pracownicy wyrażają silny opór wobec zmian.

W literaturze przedmiotu można spotkać się z publikacjami, które przedstawiają proces wprowadzania zarządzania przez jakość jako jedną z radykalnych zmian, jakie mogą być wdrożone w organizacji [Kupczyk, 1998]. Proces wprowadzania zarządzania jakością jest to proces kulturowych zmian organizacji, różniący się od *reengineeringu* przede wszystkim tym, że zmiany nie są radykalne, lecz ewolucyjne. Jednakże nawet jeśli zmiany są powolne i mają charakter ewolucyjny, to ich wprowadzenie wymaga zaangażowania pracowników (gdy pracownicy postrzegają nowość jako coś ciekawego). W takiej sytuacji chętnie angażują się we wdrażanie zmian i nie stawiają oporu, gdy wprowadza się najnowsze rozwiązania.

Jeśli kultura charakteryzuje się znacznym stopniem unikania niepewności, coś innego, nowego jest w niej postrzegane jako niebezpieczne. Sytuacja taka ma silnie negatywne oddziaływanie na wdrażanie koncepcji projakościowych. Traktowanie „nowego” jako niebezpieczeństwa powoduje, że w organizacji nie można wdrażać nowych koncepcji i pomysłów. Wprowadzanie jakichkolwiek nowych rozwiązań staje się w takiej sytuacji utrudnione, jeśli nie niemożliwe. Jest to niezgodne z większością znanych zasad zarządzania jakością.

Podstawową kwestią ważną w filozofii totalnego zarządzania jakością TQM, czy też przy wprowadzaniu norm z serii ISO 9000:2000, jest ciągłe doskona-

Tab. 1. Ocena wpływu na zarządzanie jakością czynników kulturowych w kulturach o słabym i o silnym unikaniu niepewności

Kultury o słabym unikaniu niepewności	
Czynnik	Ocena wpływu na wprowadzanie zarządzania jakością
Niepewność jest naturalną częścią życia	Silnie pozytywny
Inne znaczy ciekawe	Silnie pozytywny
Czas jest drogowskazem	Umiarkowanie pozytywny
Główne motywatory to osiągnięcia i uznanie	Niejednoznaczny
Docenia się wagę dyskusji	Silnie pozytywny
Precyzja i punktualność wymagają szczególnego wysiłku	Silnie negatywny
Liczba praw i przepisów powinna być ograniczona do minimum	Niejednoznaczny
Kultury o silnym unikaniu niepewności	
Niepewność jest stałym zagrożeniem, z którym należy walczyć	Silnie negatywny
Inne znaczy niebezpieczne	Silnie negatywny
Czas to pieniądz	Umiarkowanie negatywny
Główne motywatory to poczucie bezpieczeństwa i uznanie lub przynależność	Niejednoznaczny
Oczekuje się jednoznacznych odpowiedzi, niewiele dyskusji	Silnie negatywny
Naturalna skłonność do precyzji i punktualności	Silnie pozytywny
Potrzeba ujmowania wszystkiego w ramy przepisów	Niejednoznaczny

Źródło: opracowanie własne.

lenie. Doskonalenie jest możliwe dzięki wdrażaniu nowatorskich, oryginalnych rozwiązań. Deming twierdził także, w jednej ze swoich zasad zarządzania jakością, że należy stosować ciągle dokształcanie pracowników w zakresie najnowszych metodologii i idei.

W przypadku podejścia do czasu, dla zachodnich kultur charakterystyczne jest planowanie na krótki okres i założenie, że czas to pieniądz. Zawiera ono w sobie wiele pozytywów. Człowiek uważa czas za cenną wartość, stara się go najlepiej wykorzystać, nie marnować go na niepotrzebne czynności i działania. Jednakże z punktu widzenia zarządzania jakością kryje się tu wiele pułapek. Nie przez przypadek Deming nastawienie na doraźny zysk określił jako jedną z głównych przyczyn problemów organizacji amerykańskich. Doraźny zysk jest uważany jako czynnik przeszkadzający w koncentracji firmy na tym, co robi, i w jej możliwościach długofalowego rozwoju. Konsekwencją patrzania na czas przez pryzmat dnia dzisiejszego jest nastawienie na doraźne efekty, zamiast myślenia o przyszłości. Funkcjonując w ten sposób, możemy odnieść sukces rynkowy, jednakże sukces ten nie będzie trwały.

Kryje się tu jednakże pewne niebezpieczeństwo. Przyszłość jest bardzo ważna, jednakże myśląc o przyszłości, nie należy zapominać o dniu dzisiejszym. W przypadku organizacji nadmierna koncentracja na wysokiej jakości połączona z niskimi kosztami, aby przyciągnąć klienta, może w skrajnym przypadku prowadzić do sytuacji, w której firma w długim okresie sprzedaje swoje produkty poniżej kosztów. W efekcie konsekwencją tego może być nawet bankructwo.

Jest to bardzo poważna pułapka, w którą wpadło wiele międzynarodowych firm w pogoni za klientem i przyszłościową strategią, zapominając o bieżącym zarządzaniu operacyjnym i płynności finansowej. Tymczasem wiadomo, że przyczyną bankructw większości firm nie jest brak zysków księgowych, lecz zakłócenie płynności finansowej [Sierpińska, Wędzki, 1997, s. 128].

Jeśli człowieka motywuje chęć osiągnięcia i uznania, to z jednej strony ma to pozytywny wpływ na zarządzanie jakością. Człowiek pragnąc odnieść sukces, bardziej angażuje się w pracę, stara się być twórczy. Jednakże z drugiej strony, w przypadku zarządzania jakością bardzo ważną kwestią występującą w zasadach Deminga i w zasadach TQM jest potrzeba pracy zespołowej. Tymczasem w społeczeństwach, w których człowiek pragnie coś osiągnąć, zwłaszcza jeśli jest to jeszcze połączone z dużym indywidualizmem, może to prowadzić do dążenia do indywidualnego, osobistego sukcesu za wszelką cenę. W takiej sytuacji pracownicy przedkładają swoje indywidualne dobro i swoje osiągnięcia ponad dobro innych członków organizacji, a nawet całej organizacji. W efekcie dany pracownik zdobywa uznanie i nagrody, ale organizacja, jako całość, funkcjonuje gorzej.

W społeczeństwach o słabym unikaniu niepewności nauczyciele nie muszą być ekspertami, którzy wszystko wiedzą lepiej od uczniów, tylko próbują wraz z uczniami poszukiwać odpowiedzi na różnorodne pytania i rozwiązań różnych problemów. Docenia się osoby potrafiące w sposób prosty przekazywać wiedzę i informacje o skomplikowanych zagadnieniach.

W przypadku zarządzania jakością prowadzi to do większej samodzielności pracowników w organizacji. Pracownicy nie czekają na decyzje kierownictwa czy też wyraźne rozkazy. Sami z własnej woli chcą pracować, coś stworzyć, angażować się w procesy zmian. Są w stanie przy niewielkim nadzorze ze strony kierownictwa tworzyć własne rozwiązania pojawiających się przed nimi problemów. Może tu jednak wystąpić sytuacja, w której pracownicy są zbyt samodzielni, podejmują sami decyzje wbrew zdaniu kierownictwa, krytykują szefów, podważają ich decyzje. W skrajnych przypadkach sytuacja taka również nie jest korzystna i może prowadzić do anarchii i trudności w zarządzaniu organizacjami, w których panuje skrajnie indywidualistyczne nastawienie połączone z pozytywnym stosunkiem do zmian i nowości.

W społeczeństwach charakteryzujących się negatywnym stosunkiem do niepewności oczekuje się powszechnie, że kierownicy w miejscu pracy będą ekspertami w swojej dziedzinie i powinni potrafić odpowiedzieć na każde pytanie swych podwładnych. Prowadzi to do sytuacji, w której pracownicy są niesamodzielni, nie potrafią podejmować decyzji i angażować się w rozwiązywanie pojawiających się przed nimi problemów. W przypadku wystąpienia nowych sytuacji lub problemów, pracownik czeka na decyzje kierownika, zamiast sam zareagować na pojawiający się problem. Na przykład, jeśli klient przychodzi z reklamacją, to pracownik zamiast sam podjąć decyzję (uznać reklamację lub nie, zwrócić pieniądze czy dać produkt do naprawy lub też wymienić go na nowy itp.), każe klientowi czekać, a sam pyta swego przełożonego. W skrajnej sytuacji przełożony pyta swego kierownika itd. Tymczasem klient czeka i czuje się coraz bardziej zirytowany brakiem odpowiedzi. Jest to całkowicie sprzeczne ze współczesnymi zasadami zarządzania jakością, według których klient jest najważniejszym zasobem organizacji, należy więc zaspokoić wszystkie jego potrzeby, a jednym z kluczowych działań w tym celu jest przekazanie jak największych kompetencji szeregowym pracownikom³⁾.

Sytuacja taka nie jest jednoznaczna i na przykład przy wprowadzaniu norm z serii ISO 9000:2000, w których istnieje nacisk na przestrzeganie ścisłych procedur i dokładnych instrukcji, podejście unikania niepewności może wydawać się lepsze. Jednak nawet wtedy korzyści są mniejsze od pojawiających się problemów, ponieważ przestrzeganie norm nie powinno znacząco ograniczać samodzielności i szukania własnych rozwiązań, np. w sytuacji wystąpienia przypadków nieopisanych normami.

Kultury pozytywnie nastawione do niepewności doceniają wagę konstruktywnej dyskusji i wzajemnej wymiany poglądów. Sytuacja taka sprzyja pracy zespołowej, która jest podstawą każdego zarządzania jakością. Biorąc pod uwagę, że wszystkie znane koncepcje zarządzania jakością na jednym z pierwszych miejsc wymieniają zasadę pracy zespołowej, w organizacjach, w których ludzie są do tejże pracy pozytywnie nastawieni, wprowadzanie zasad zarządzania jakością jest znacznie łatwiejsze.

Wdrażanie zarządzania jakością, a zwłaszcza norm z serii ISO 9000:2000, wymaga wysiłku i zaangażowania. W normach ważne jest przestrzeganie termi-

nów, harmonogramów, punktualność i dokładność. Wysoka jakość produktów i usług wymaga także dużej precyzji tego, co robimy. Sytuacja, w której takie zalety jak precyzja czy punktualność nie są naturalne i wymagają szczególnego wysiłku, a tak jest w kulturach charakteryzujących się słabym unikaniem niepewności, ma bardzo negatywne oddziaływanie na wprowadzanie zarządzania przez jakość.

Potrzeba kodyfikacji i ujmowania w ramy przepisów otaczającego świata ma wiele cech wspólnych z koncepcjami zarządzania jakością, a zwłaszcza z popularnym od lat 90. ub. wieku podejściem opierającym się na normalizacji. Normalizacja to nic innego, jak próba opisania otaczającej nas rzeczywistości w postaci odpowiednich dokumentów, których wszyscy powinni przestrzegać. Tymczasem w kulturach charakteryzujących się słabym unikaniem niepewności panuje tendencja ograniczenia przepisów do minimum. Powoduje ona z jednej strony, że ludzie niechętnie wprowadzają takie koncepcje zarządzania jakością, które są oparte na normalizacji, czyli ścisłym przestrzeganiu szczegółowych przepisów i norm. Jednakże z drugiej strony, we współczesnej gospodarce, charakteryzującej się wysokim poziomem niepewności i burzliwością otoczenia, ciągłą zmiennością oraz skracaniem cykli technologicznych, nadmiar ścisłych przepisów może być balastem utrudniającym zarządzanie. Jeśli weźmiemy pod uwagę inne podejścia do zarządzania jakością, a zwłaszcza TQM (Totalne Zarządzanie Jakością), to sytuacja nie jest już tak jednoznaczna. W tej filozofii mocno akcentuje się oparcie zarządzania na ludziach i ich potrzebach. Tym-

czasem silny uniwersalizm, czyli ujmowanie wszystkiego w przepisy, prowadzi do powstania organizacji technokratycznej, zorientowanej na wyniki i liczbowe wskaźniki, a nie na ludzi.

Podsumowując przedstawione rozważania syntetycznie zestawione w tabeli 1, wyraźnie da się zauważyć przewagę tych kultur, w których przywiązuje się dużą wagę do pogodzenia się z niepewnością i traktowania jej jako normalny element codziennego życia. W celu dokładniejszego zbadania, jaki jest wpływ stosunku do niepewności na funkcjonowanie danych krajów, postanowiono przeprowadzić analizę porównawczą wskaźnika unikania niepewności określonego przez G. Hofstede i danych dotyczących PKB na głowę mieszkańca dla krajów należących do Unii Europejskiej (tabela 2).

Biorąc pod uwagę kraje Unii Europejskiej, daje się zauważyć niewielką ujemną korelację pomiędzy poziomem unikania niepewności a zamożnością kraju mierzoną wskaźnikiem PKB *per capita*. Można stwierdzić, że im niższy poziom unikania niepewności, tym społeczeństwo charakteryzuje się wyższym poziomem życia. Przy czym zależność jest bardzo słaba. W przypadku wszystkich badanych krajów wynosi ona -0,49. Przy współczynniku na takim poziomie możemy uznać zależność jako umiarkowaną⁴). Jednakże niektóre z badanych krajów weszły do Unii Europejskiej kilka lat temu (Polska, Czechy i Węgry) i charakteryzują się poziomem PKB *per capita* wyraźnie niższym niż pozostałe kraje Unii Europejskiej uwzględnione w analizie. Powoduje to, że ich uwzględnienie w prowadzonej analizie zaburza przedstawione wyniki. Oka-

Tab. 2. Wskaźnik unikania niepewności a PKB *per capita* dla wybranych krajów Unii Europejskiej

Kraj	Wskaźnik unikania niepewności	PKB <i>per capita</i>	Innowacyjność ważona liczbą ludności
Dania	23	36 100	9,36
Szwecja	28	30 800	9,68
Wielka Brytania	35	31 500	8,6
Irlandia	35	42 100	8
Holandia	53	32 000	8,72
Węgry	54	17 700	7
Finlandia	59	32 200	9,73
Niemcy	65	31 500	8,76
Czechy	70	20 600	6,92
Austria	70	34 100	8,21
Włochy	75	30 500	7,03
Polska	75	14 300	6,15
Francja	86	32 200	8,35
Hiszpania	86	26 000	7,65
Belgia	94	32 500	8,49
Portugalia	104	20 200	7,07
Grecja	112	20 600	6,73

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [HOFSTEDE, *Cultural dimension*, 2000; Dane z Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości; dane ze strony www.worldbank.org].

zuje się, że korelacja obliczona jedynie dla krajów, które dłużej funkcjonują w strukturach Unii Europejskiej, pozwala zorientować się, że korelacja pomiędzy unikaniem niepewności a PKB *per capita* jest silna i wynosi -0,71.

Dokonano także porównania wpływu unikania niepewności na poziom innowacyjności mierzony wskaźnikiem innowacyjności ważonej liczbą ludności. Tutaj zależność dla wszystkich badanych krajów jest nawet większa i wynosi -0,58⁵⁾. Jest to naturalne, gdyż niskie unikanie niepewności, czyli pozytywny stosunek do zmian, to jednocześnie pozytywny stosunek do innowacji i dlatego kraje charakteryzujące się niskim poziomem unikania niepewności są bardziej innowacyjne.

Podsumowanie

Na podstawie przeprowadzonych analiz można stwierdzić, że wprowadzanie koncepcji zarządzania jakością jest łatwiejsze w tych kulturach, które charakteryzują się niższym poziomem unikania niepewności. W tej sytuacji ludzie są bardziej otwarci, chętnie wprowadzają zmiany, nowe metody i nowe rozwiązania.

Badanie zależności pomiędzy wskaźnikiem unikania niepewności a PKB *per capita* pozwala stwierdzić, że otwartość na zmiany i wprowadzanie nowych rozwiązań mają pozytywny wpływ na zamożność i poziom życia w danym kraju. Przy czym stwierdzona zależność jest znacząca. Trzeba jednakże wziąć pod uwagę, że unikanie niepewności jest tylko jednym z wielu czynników mających wpływ na poziom życia, ważnym, ale z pewnością nie decydującym.

Niski poziom unikania niepewności ma też pozytywny wpływ na innowacyjność danej gospodarki. Im bardziej pozytywny w danej kulturze stosunek do niepewności, tym jest ona bardziej innowacyjna, co ma odniesienie do takich wskaźników, jak liczba patentów, wdrożeń, publikacji naukowych itp.

Polska, jak wynika z danych przedstawionych w tabeli 2, jest krajem charakteryzującym się stosunkowo wysokim poziomem unikania niepewności. Polacy są stosunkowo konserwatywni i niechętni do zmian. Biorąc pod uwagę przedstawione w publikacji analizy, a zwłaszcza negatywny wpływ unikania niepewności na innowacyjność i poziom życia kraju, można stwierdzić, że może być to jeden z ważnych czynników utrudniających długofalowy wzrost gospodarczy naszego kraju i wdrażanie koncepcji zarządzania jakością. Ponieważ jest to czynnik kulturowy, nie jest łatwo go zmienić, jest on bowiem silnie zakorzeniony w naszej kulturze i tradycji. Jednakże biorąc pod uwagę wyniki analiz, należy na pewno zwrócić większą uwagę (zarówno w systemie edukacji, jak i w firmach) na przezwyciężenie uwarunkowanego kulturowo niechętnego stosunku do zmian i nowości, pozytywny stosunek do zmian ma bowiem wymierne efekty ekonomiczne.

dr inż. Radosław Wolniak
Wydział Organizacji i Zarządzania
Katedra Zarządzania Jakością
Procesów i Produktów
Politechniki Śląskiej

PRZYPISY

- 1) Pozostałe kategorie kulturowe według G. Hofstede to: dystans wobec władzy, indywidualizm i kolektywizm, męskość i kobiecość, orientacja na krótki lub długi okres. Analiza związków niektórych z tych czynników z wdrażaniem zarządzania jakością zawarta jest w pracach R. Wolniaka [Wolniak, 2006].
- 2) Pozostałe czynniki według tego podziału to: analiza i synteza, indywidualizm i kolektywizm, wewnątrzsterowność i zewnątrzsterowność, sekwencyjność i synchroniczność, osiąganie statusu i przypisywanie statusu oraz równość i hierarchia.
- 3) Porównaj co pisze na ten temat np. J. BANK [Bank, 1999], s. 1–23.
- 4) Zgodnie z klasyfikacją podaną w pracy: PUŁASKA-TURYNA, 2005, s. 244.
- 5) W przypadku prowadzenia analizy bez Polski, Węgier i Czech współczynnik korelacji wynosi -0,71.

BIBLIOGRAFIA

- [1] BANK J., *Zarządzanie przez jakość*, Felberg SJA, Warszawa 1999.
- [2] HAMPDEN-TURNER CH., TROMPENAARS A., *Siedem wymiarów kapitalizmu*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003.
- [3] HAMPDEN-TURNER CH., TROMPENAARS A., *Siedem wymiarów kultury*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.
- [4] HOFSTEDE G., *Cultural Differences in Teaching and Learning*, „International Journal of Intercultural Relations”, nr 10, 1986.
- [5] HOFSTEDE G.: *Culture Consequences: International Differences in Work-Related Values*, Sage Publications, Beverly Hills 1980.
- [6] HOFSTEDE G., *Kultury i organizacje*, PWE, Warszawa 2000.
- [7] HOFSTEDE G., *Organisational Culture*, <http://www.onepine.info/phof.htm>
- [8] HOFSTEDE G., *Organizing for Cultural Diversity*, „European Management Journal”, nr 7, 1989.
- [9] KOŻUCH B., KOŻUCH A., PLAWGO B., *Podstawy zarządzania organizacjami; Fundacja Współczesne Zarządzanie*, Kraków 2005.
- [10] KUPCZYK A., KOROLEWSKA-MRÓZ H., CZERWONKA M., *Radykalne zmiany w firmie*, Infor, Warszawa 1998.
- [11] MARCH J.G., OLSEN P., *Ambiguity and Choice in Organizations*, Universitetsforlaget, Bergen.
- [12] PUŁASKA-TURYNA B., *Statystyka dla ekonomistów*, Difin, Warszawa 2005.
- [13] SIERPIŃSKA M., WĘDZKI D., *Zarządzanie płynnością finansową w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1997.
- [14] TROMPENAARS A., *Riding the Waves of Culture*, Nichols Brealy, London 1993.
- [15] WOLNIAK R., *Dystans wobec władzy w różnych krajach świata a zarządzanie jakością*, „Problemy Jakości”, nr 1/2006.
- [16] WOLNIAK R., *Wpływ indywidualizmu i kolektywizmu kulturowego na wdrażanie koncepcji zarządzania jakością*, „Przegląd Organizacji”, nr 1/2007.
- [17] www.worldbank.org

Summary

Presented paper concentrate on uncertain avoidance problems. The uncertain avoidance is one of the cultural dimension. In the publication there is analysis this dimension's impact on the quality management system implementation. Also there is an analysis of relations between uncertain avoidance level and PKB per capita and the innovational level of the particular European country.