

Wpływ kultury jakości na funkcjonowanie organizacji

<https://doi.org/10.33141/po.2011.06.09>

Przeгляд Organizacji, Nr 6 (857), 2011, ss. 38-41
www.przeглядorganizacji.pl
Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa (TNOiK)

Wiesław Łukasiński

Wprowadzenie

Dynamiczne i złożone otoczenie sprawia, że organizacje muszą elastycznie dostosowywać się do zmian w nim zachodzących. Niezbędne staje się posiadanie kompetencji pozwalających na wykorzystywanie pojawiających się okazji i unikanie zagrożeń, co pomoże zachować efektywność działania, konkurencyjność, zdolność rozwoju. Takie zachowanie zwiększa szansę na dostosowanie się do dzisiejszej rzeczywistości, preferującej sposób myślenia charakterystyczny dla gospodarki bazującej na wiedzy. W celu zwiększenia sprawności tego działania należy zoptymalizować zaangażowanie (umotywowanie) człowieka, aby zaakceptował i aktywnie uczestniczył w organizacyjnym uczeniu się, co warunkuje jego systematyczny rozwój (przemianę) oraz umożliwia racjonalną implementację innowacyjnych koncepcji zarządzania, zwiększających poziom akceptacji dla nowych uwarunkowań gospodarczych, „zasad i konfiguracji więzi społecznych, systemu sprawowania władzy, uwarunkowań technologicznych oraz norm kulturowych” [19] i zwiększa skuteczność zdobywania zasobów warunkujących realizację celu. Uznając organizację za „system otwarty, prowadzący wymianę energii i informacji z otoczeniem” [10], należy zaakceptować fakt, że o możliwości wypracowania przez niego przewagi konkurencyjnej mogą decydować zasoby, które warunkują optymalne zintegrowanie, zharmonizowanie, wykorzystanie czynników o charakterze technicznym, ekonomicznym, psychologicznym oraz socjologicznym. Wydaje się, że to wykreowana w organizacji kultura ma bezpośredni wpływ na jakość procesu przetwarzania wejść (materiały, kapitał, energia, personel, informacje itd.) w wyjścia (produkty) [8]. Obecnie powszechnie za czynnik obiektywny w ocenie uznaje się jakość, która stanowi jedną z podstawowych kategorii decydujących o stopniu konkurencyjności organizacji. Zatem to kultura jakości może wpłynąć na wzrost skuteczności i efektywności organizacji rozumianej jako uporządkowany, otwarty społeczno-techniczny system, realizujący określone cele i zadania. Filozofia jakości zwiększa poziom wzajemnego zrozumienia, zaufania, lojalności, dążąc do sprawiedliwości, etyki i moralności w nawiązywanych relacjach, dając szansę na skuteczną wymianę informacji. Celem artykułu jest ukazanie znaczenia kultury jakości w zoptymalizowaniu sprawności procesu zarządzania, co umożliwia zachowanie

elastyczności w dostosowaniu istniejącej struktury do obranej strategii, która uwzględnia zmiany, stanowiące wyzwania i decydujące o możliwościach funkcjonowania i rozwoju organizacji.

Istota kultury organizacyjnej

Interdyscyplinarność i brak jednoznacznej interpretacji roli kultury organizacyjnej w procesie zarządzania sprawia, że temat ten budzi zainteresowanie świata nauki i gospodarki. W teorii o społeczeństwie organizacyjnym, organizacja postrzegana jest jako wytwór kultury będący efektem rozwoju społeczeństwa, stylu życia, istotnych dla niego wartości [12]. Teoria ta odzwierciedliła się w racjonalności działania i wytworzyła zbiór zasad organizacyjnego postępowania, pozostawiając społeczeństwu funkcję oceniającą. Istnieje również nurt teorii bazującej na narodowych stylach zarządzania, gdzie organizacja jest uznana za swoisty układ odniesienia, pozwalający na zrozumienie ogólnego przebiegu występujących w niej procesów [9], w której kulturę cechuje brak możliwości modyfikowania, niemniej sama może oddziaływać na funkcjonowanie organizacji. Zatem kulturę organizacyjną można postrzegać jako zwyczajowy i tradycyjny sposób myślenia popierany przez członków organizacji. Wspólnie wypracowany model postępowania i zachowania charakteryzuje organizację i stanowi wyzwanie dla nowych jej członków, którzy muszą się go nauczyć, aby zostać zaakceptowanymi [7].

Kultura organizacyjna to wynik połączenia tego, co można bezpośrednio zaobserwować, np. wzory zachowań, symbole materialne, język – z tym, co jest przeżywane wspólnie przez członków organizacji [3]. Jest postrzegana jako zbiorowe zaprogramowanie pamięci, różnicujące organizacje poprzez odzwierciedlenie ich historii, ukazanie charakterystycznych rytuałów, symboli [6]. Zatem stanowi „zespół norm, wartości, wzorców, zachowania, mitów, symboli oraz wytworów materialnych określających specyficzne postawy i przekonania oraz zachowania członków organizacji” [11] i jest rozumiana jako „system sądów, będących charakterystycznymi kluczami do oceny członków grupy z punktu widzenia ich przydatności (wartości) organizacyjnej” [16]. W kulturze organizacyjnej można wyodrębnić poziom artefaktów i wytworów (językowych, behawioralnych, fizycznych), wartości i ideologii (normy, zalecenia, zasady) oraz założeń, przesłanek, co sprzyja zachowaniu

zwartości organizacji. Takie działanie pozwala członkom organizacji na zachowanie poczucia przynależności, tożsamości i współodpowiedzialności za jakość kształtowania rzeczywistości [13].

Celem kultury organizacyjnej staje się zintegrowanie systemów [15]: ● społecznego (zbiór przekonań, zachowań) ● technicznego (technika, infrastruktura, inwestycje) oraz ● zarządzania. Takie postępowanie sprzyja wytworzeniu warunków pracy umożliwiających zweryfikowanie wiedzy niezbędnej do zachowania sprawności procesu zarządzania ryzykiem, co warunkuje skuteczność zidentyfikowania zagrożeń i podjęcia odpowiedzi na nie. Wydaje się, że kultura bazująca na filozofii TQM, normach z rodziny ISO, zasadach zarządzania jakością, do których zaliczamy: orientację na klienta, przywództwo, zaangażowanie ludzi, podejście procesowe i systemowe, podejmowanie decyzji na podstawie faktów, korzystne powiązania wśród dostawców i ciągłe doskonalenie, stanowi szansę na sprawną realizację celu. To sygnały pochodzące od klientów (wewnętrznych, zewnętrznych) i przestrzeganie powyższych zasad warunkuje skuteczne doskonalenie.

Istotne staje się zbadanie wpływu otoczenia (kultury narodowej, systemu wartości społeczności), typu organizacji (np. sytuacji rynkowej, branży), cech uczestników (np. uznawanych wartości, posiadanego doświadczenia) czy cech organizacji (np. historii, struktury) na proces kształtowania kultury organizacyjnej, co znajduje bezpośrednie odzwierciedlenie w jakości funkcjonowania organizacji i pozwala na określenie mechanizmów regulujących niesprawności procesu zarządzania [13]. To kultura jakości, bazująca na zrozumieniu znaczenia moralności (uczciwość wobec interesariuszy), odpowiedzialności (odpowiedzialność społeczna – rozwój zrównoważony i trwałe), pozwala wraz z zachowaniem dochodowości na wzajemny szacunek, który ma istotny wpływ na sposób komunikowania się, osiągany poziom zaufania, jakość współpracy i chęć dialogu [2].

Prezentowana postawa sprzyja optymalizacji jakości, czego efektem staje się realizacja zasady „zero defektów”, której celem jest eliminacja marnotrawstwa, niezgodności, usterek. Ciągłe i kompleksowe doskonalenie zwiększa sprawność działania człowieka, kształtuje jego talenty. Zatem kultura jakości to wykreowany poprzez wieloletnie działania organizacyjne twór, który jest trudny do zmodyfikowania, ponieważ składa się ze zbioru wartości, norm, przekonań wytworzonych i zaakceptowanych przez członków organizacji.

Kultura jakości ma korzystny wpływ na wypracowanie jakości totalnej. Jest to możliwe dzięki stworzeniu warunków pozwalających na wzrost pracowitości i kreatywności człowieka, co odzwierciedla się w poziomie skuteczności realizacji wyznaczonego celu, innowacyjności i elastyczności organizacji. Takie działania niweluje podobieństwo organizacji w stosunku do konkurencji, decydując o zdolności do wypracowania przewagi konkurencyjnej. Kultura jakości, integrując system, sprzyja modyfikacji działań i zachowań w organizacji, umożliwiając dostosowanie jej do zmieniającej się rzeczywistości. Proces ciągłego i kompleksowego doskonalenia warunkuje wprowadzenie innowacji przyrostowych – produktu programu zarządzania jakością [4], który, wykorzystując ludzkie zaangażowanie, istniejący sprzęt

produkcyjny czy kanały sprzedaży, decyduje o powołaniu i rozwoju przedsiębiorstwa.

Istotne staje się, aby wytworzyć warunki sprzyjające szczegółowej ocenie organizacji, pozwalającej na zidentyfikowanie jej aktualnych i przyszłych problemów. Dzisiaj konieczne staje się, aby kultura sprzyjała rozwojowi procesów organizacyjnego uczenia się, które decydują o poziomie jej inteligencji, warunkującym elastyczność dostosowania się do turbulencji otoczenia. Organizacyjne uczenie się zwiększają: świadomość pracowników, poziom zrozumienia i zaakceptowanie norm, wartości, wzorców, co pozwala na ukształtowanie postaw i zachowań [11]. Sprzyjając ograniczaniu ryzyka podczas podejmowania decyzji, zwiększa zdolność do wykorzystywania pojawiających się okazji i szans oraz pokonywania ograniczeń, zagrożeń i barier w procesie rozwoju.

Kultura jakości obciąża do wypracowania kompetencji zwiększających szansę na skuteczne monitorowanie makrootoczenia oraz sektora (sytuacji i potrzeb klientów, dostawców, konkurentów). Takie postępowanie umożliwia inteligentny dobór strategii, struktury oraz rozwiązań, występujących w różnych obszarach ludzkiej aktywności, co pozwala na optymalizację jakości oferowanych produktów. Kultura jakości sprzyja wypracowaniu przewagi konkurencyjnej, bazującej na czynnikach „miękkich”, związanych z człowiekiem, które uznaje się za dużo bardziej złożone niż tzw. czynniki twarde. To od człowieka wymaga się zdolności do przemian, twórczego oddziaływania na funkcjonowanie organizacji, co pozwala na zaakceptowanie nowych technologii, czy instrumentów zarządczych. Kultura jakości wspiera rozwój twórczych zdolności organizacji, kompetencji pozwalających na dynamiczne przekształcenie potencjału strategicznego, w czym upatruje się szansę na ukształtowanie (zdobycie) zasobów o charakterze unikatowym, zwiększających skuteczność systemu w walce z entropią i pozwalających na wzrost efektywności zarządzania, gdyż przyczyniają się do innowacyjności, aktywności, zwiększonej akceptacji ryzyka w podejmowaniu decyzji [5].

Kultura jakości sprzyja modyfikacji relacji pomiędzy obroną strategią, klientami, stworzonymi warunkami i wyposażeniem stanowiska pracy, wspierając politykę warunkującą skuteczność procesu inwestycyjnego i wprowadzania innowacji, co powinno odzwierciedlać się we wzroście wydajności (zwiększaniu produkcji na jednego zatrudnionego) i efektywności (sprawności, terminowości, jakości pracy, poziomie wykorzystania potencjału organizacji, poziomie elastyczności zaspokajania potrzeb klienta), co odzwierciedla się w poziomie konkurencyjności organizacji.

Kultura jakości a proces zarządzania

Globalizacja, integracja europejska sprawiają, że aby wypracować przewagę konkurencyjną, należy dążyć do optymalizacji poziomu jakości. Jednak jej źródła nie należy upatrywać jedynie w samym produkcie, gdyż skopiowanie jego cech jest możliwe przez konkurencję. W celu uzyskania zadowalającego poziomu jakości, który staje się charakterystyczny dla dynamicznego wzrostu, należy dążyć do zachowania racjonalizacji pracy zarządzanych (podwładnych) i zarządzających (przełożonych). ➔

Kultura organizacyjna powinna wspomagać podejmowane działania optymalizujące proces zarządzania, integrację (harmonizację) „związków lub zależności między poszczególnymi funkcjami lub podfunkcjami”, aby móc dokonać „racjonalnego i ekonomicznego uporządkowania funkcji (podfunkcji) w przebiegu”, które należy połączyć w jedną całość, stanowiącą proces [14].

Takie postępowanie sprzyja wytworzeniu modelu organizacji, ukierunkowanej na osiąganie zysku z uwzględnieniem oczekiwanej jakości procesu zarządzania, a następnie oferowanych produktów. Wypracowanie przewagi konkurencyjnej wiąże się z posiadaniem zdolności wyróżniającej, zasobów strategicznych, do których należy zaliczyć: relacje wewnętrzne i zewnętrzne organizacji, jej wizerunek, reputację oraz

zdolność do wdrażania innowacji [17]. Kultura jakości ma wspomóc proces kształtowania struktury, umożliwiającej ludziom optymalną realizację wyznaczonych celów (przydzielonych zadań), która powinna zawierać bodźce motywujące, angażujące do przyjmowania postaw, zachowań zapewniających sprawność procesu zarządzania. Z pewnością działanie to nie pozostaje bez znaczenia dla zapewnienia jakości zarządzania, rozumianej jako sposób, w jaki zbiór inherentnych właściwości skoordynowanego działania, dotyczącego kierowania przedsiębiorstwem i jego nadzorowania, spełnienia potrzeby i oczekiwania organizacji i zainteresowanych jej funkcjonowaniem stron [18].

Kultura jakości poprzez respektowanie zasad zarządzania jakością zmierza do podzielenia się

Tab. 1. Proces kształtowania kultury jakości i jej wpływu na funkcjonowanie organizacji

<p>I. Proces identyfikacji kultury organizacyjnej i jej wpływu na jakość funkcjonowania organizacji Określenie wpływu kultury organizacyjnej (artefaktów, wytworów, wartości, ideologii, założeń, przesłanek) na osiągnięcie przez nią efekty, poziom zharmonizowania podsystemów organizacyjnych oraz organizacji z potrzebami otoczenia. Ukazanie zależności pomiędzy kulturą charakterystyczną dla otoczenia, w którym funkcjonuje organizacja i zatrudnionych w niej pracowników a hierarchią wyznaczanych wartości. Przeprowadzenie badań wiąże się z doбором metod niezbędnych do zdiagnozowania kultury organizacyjnej. W tym celu można wykorzystać metody jakościowe (obserwację, analizę dokumentów, artefaktów) oraz metody ilościowe (ankiety, wywiady pozwalające na zebranie danych liczbowych i przygotowanie wykresów, sporządzenie różnych scenariuszy).</p>
<p>II. Zdiagnozowanie stanu aktualnego, ukazanie różnicy pomiędzy rzeczywistością a planem oraz roli kultury jakości w optymalizacji procesu zarządzania Określenie i ocena doboru strategii, dostosowania do jej realizacji struktury organizacyjnej, pod kątem zgodności z wartościami i przekonaniami pracowników, realizujących wyznaczone zadania. Warunkuje to zapewnienie warunków fizycznych i społecznych, aby móc zachować stabilność i efektywność realizowanych w organizacji procesów. Zbadanie wpływu: otoczenia (respektowanego systemu wartości), rynku, interesariuszy, organizacji, jej członków i innych jednostek na jakość kultury i procesu zarządzania. Pozwala to na określenie oddziaływania kultury organizacyjnej na jakość: procesu zarządzania (zdolności wprowadzania zmian, innowacji), doskonalenie mechanizmów organizacyjnych (np. systemu motywacji kształtującego zaangażowanie) czy optymalizację procesów komunikacji.</p>
<p>III. Sformułowanie nowej (udoskonalenie starej) strategii, dobór metod, umożliwiających wykreowanie kultury jakości pozwalającej na:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● ukształtowanie postaw, zachowań, cech, zaangażowania, kompetencji przywódcy, które warunkują efektywne jej wykorzystanie w procesie racjonalizacji zmian, co korzystnie wpływa na wzrost wartości organizacji; ● optymalne wykorzystanie możliwości adaptacyjnych w procesie elastycznego dostosowywania się do wymagań rynku (ocena relacji pomiędzy obraną strategią, istniejącą strukturą a wykreowaną kulturą jakości); ● ocenę jakości kapitału ludzkiego, jego wpływu na rozwój organizacji, zdolność do tworzenia i wykorzystywania kapitału organizacyjnego i relacyjnego, kreowania wzorców, wartości, przekonań warunkujących optymalność procesu organizacyjnego uczenia się, kształtowania inteligencji organizacji; ● racjonalne wykorzystanie i alokację posiadanych zasobów (materialnych, niematerialnych – wiedzy, kompetencji) w celu realizacji obranej strategii, która pozwoli na uniknięcie zagrożeń i wykorzystanie okazji; ● kompleksowe doskonalenie i zharmonizowanie zidentyfikowanych w organizacji procesów, co pozwala na wypracowanie innowacyjnej wartości dodanej; ● respektowanie zasad zarządzania jakością, a przede wszystkim orientacji na klienta zewnętrznego i wewnętrznego (pracownika), zaspokajanie potrzeb otoczenia (zdolność nawiązywania współpracy, realizacji koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu); ● efektywną realizację obranych celów, co pozwala na osiągnięcie satysfakcjonujących wyników finansowych i pozafinansowych.
<p>IV. Realizacja obranej strategii (wdrażanie nowych rozwiązań)</p>
<p>V. Ocena wpływu kultury (dokonanych zmian) na skuteczność realizacji wyznaczonych celów, efektywność działania organizacji, jakość jej funkcjonowania Ocena wpływu kultury jakości na zdolność organizacji do: integrowania jej elementów składowych (podsystemów), możliwości oddziaływania na pracowników w celu zwiększenia ich motywacji (zaangażowania) w działania zwiększające zdolności rozwojowe organizacji, kreowania oczekiwanego jej wizerunku (sposobu postrzegania), wykorzystywania okazji i ograniczania zagrożeń wynikających z wymagań (zmian) otoczenia.</p>
<p>VI. Dalsze doskonalenie działań kształtujących kulturę jakości i rozwój organizacji Kultura odzwierciedla styl życia ludzi, ich postawy, wartości oraz normy, zgodnie z którymi wyrażają chęć pracy, postępowania i poznawania świata. Zatem można ją określić jako produkt – wytwór będący wynikiem procesu uczenia się.</p>

Źródło: opracowanie własne.

odpowiedzialnością, władzą i informacjami z klientami i kooperantami, co wiąże się z respektowaniem wspólnych norm, wartości. Pozwala to na ujednolicenie języka, którym posługują się strony, co zwiększa elastyczność sterowania i kontroli. Kultura jakości sprzyja wytworzeniu systemu otwartego (ściśle połączenie organizacji i otoczenia), stając się spoiwem warunkującym wypracowanie przewagi konkurencyjnej. Proces kreowania kultury jakości jest niezwykle trudny i złożony, dlatego istotne staje się opracowanie metodyki pozwalającej na jej doskonalenie i wyeliminowanie nieefektywności (tabela 1).

Zmiany kultury organizacyjnej są niezbędnym elementem, który warunkuje optymalizację rozwoju przedsiębiorstwa, dlatego istotne staje się prawidłowe jej zidentyfikowanie. Podstawowe problemy, wokół których należy skupić uwagę, dokonując analizy, to: indywidualizm i kolektywizm, pojęcie władzy, strategii i struktury, poziom niepewności, otoczenie (wpływ kultury kraju na kulturę organizacji) czy stopień postrzegania płci, rasy, wieku człowieka związanego z funkcjonowaniem organizacji. Postępująca zmienność i złożoność otoczenia stanowią wyzwanie dla organizacji. Wdrażanie kultury organizacyjnej zorientowanej na jakość stwarza możliwość doskonalenia organizacji, skutecznia dążenie do spełnienia oczekiwań klienta (uzyskania jego satysfakcji) poprzez wykorzystanie zintegrowanego systemu koncepcji, metod, narzędzi i szkoleń. Zgodnie z założeniami kultury jakości procesy wytwórcze i ich wyniki (produkty) powinna cechować nie tylko rentowność, ale również uczciwość, co można uzyskać dzięki ludzkiemu zaangażowaniu, sprawnej komunikacji i samokontroli. Zatem należy wykreować kulturę kształtującą dyscyplinę i kreatywność człowieka, pozwalającą na coraz wyższy poziom doskonałości zidentyfikowanych procesów, mających wpływ na jakość funkcjonowania organizacji, co w efekcie końcowym zostaje odzwierciedlone w jakości oferowanego klientowi produktu.

Podsumowanie

Kultura jakości to mechanizm integrujący różne wartości, „istotna zmienna gry konkurencyjnej”, zasób tym ważniejszy, że trudny do skopiowania przez innych” [1]. Istotne staje się, aby organizacja miała zdolność utrwalania i rozwoju kultury organizacyjnej, która pomaga umocnić hierarchię wartości, do których zalicza się: klienta zewnętrznego, personel, produkty, otoczenie oraz zysk. Celem kultury jakości jest zoptymalizowanie relacji pomiędzy organizacją a społeczeństwem, jej konkurencyjnością a jakością produktu, ochroną środowiska, bezpieczeństwem i higieną pracy, co w znacznej mierze decyduje o „jakości życia” człowieka. Uwidacznia się jej wpływ na efektywność wykorzystania posiadanych zasobów, poziom koncentracji na kliencie (zewnętrznym, wewnętrznym), ciągłe i kompleksowe doskonalenie zidentyfikowanych procesów, systemowe i kreatywne zorientowanie na przyszłość. Kultura jakości preferuje koncepcję organizacji uczącej się, którą cechuje wysoka zdolność dostosowania się do turbulencji otoczenia. Wymaga to umiejętności myślenia strategicznego, warunkującego kompleksowe wykorzystanie energii,

jedności, co sprzyja doskonaleniu systemów zarządzania, optymalizując jakość relacji organizacji z jej interesariuszami.

dr inż. Wiesław Łukasiński
Katedra Procesu Zarządzania
Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie

BIBLIOGRAFIA

- [1] ANISZEWSKA G. (red.), *Kultura organizacyjna w zarządzaniu*, PWE, Warszawa 2007.
- [2] BOTTORRE D.L., *How Ethics Can Improve Business*, „Quality Progress” 1997, no. 2.
- [3] DENISON D.R., *What is the Difference between Organizational Culture and Organizational Climate? A Native's Point of View on a Decade of Paradigm Wars*, „Academy of Management Review” 1996, vol. 21, no. 3.
- [4] DURLIK I., *Restrukturyzacja procesów gospodarczych. Teoria i praktyka*, Placet, Warszawa 1998.
- [5] DYDUCH W., *Pomiar przedsiębiorczości organizacyjnej*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2008.
- [6] HOFSTEDE G., *Cultures and Organizations. Software of the Mind*, McGraw-Hill, New York 1997.
- [7] JACQUES E., *The Changing Culture of a Factory*, Tavistock, London 1951.
- [8] JASIŃSKI Z., *Podstawy zarządzania operacyjnego*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005.
- [9] KOSTERA M., *Postmodernizm w zarządzaniu*, PWE, Warszawa 1996.
- [10] KOŹMIŃSKI A.K., ZAWIŚLAK A.M., *Pewność i gra. Wstęp do zachowań organizacyjnych*, PWE, Warszawa 1982.
- [11] KOŹMIŃSKI A.K., PIOTROWSKI W. (red.), *Zarządzanie, Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005.
- [12] MORGAN G., *Obrazy organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999.
- [13] PENC J., *Encyklopedia zarządzania*, Wyższa Szkoła Studiów Międzynarodowych, Łódź 2008.
- [14] STABRYŁA A., *Analiza i projektowanie systemów zarządzania przedsiębiorstwem*, Miles, Kraków 2010.
- [15] STONER J.A.F., CH. WANKEL, *Kierowanie*, PWE, Warszawa 1998.
- [16] TERELAK J.F., *Psychologia organizacji i zarządzania*, Difin, Warszawa 2005.
- [17] WACHOWIAK P., *Pomiar kapitału intelektualnego*, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2005.
- [18] WAWAK T., *Efekty rynkowe jakości zarządzania*, w: T. SIKORA (red), *Klient w organizacji zarządzanej przez jakość*, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków 2006.
- [19] WALDZIŃSKI D., *Przemiany kulturowo-cywilizacyjne jako wyzwanie dla nauk o zarządzaniu. Pytanie o granice interdyscyplinarności*, „Współczesne Zarządzanie” nr 2/2007.

Summary

Turbulent surrounding causes the need of adequate adaptation and restructuring of an organisation. It becomes necessary to acquire skills and competence allowing to optimise its improvement and adopt to the changes that happen. It will become possible if it creates the strength which will allow to integrate its inner elements with surrounding in a complex way, which will guarantee that effective open system will be created. It seems that the culture of quality may constitute the source deciding about the level of the efficiency of the process of improvement. It will make it easier to enlarge the level of innovativeness and competitiveness of an organisation. In the article there is the presentation of the influence of quality culture on the functioning and development of an organisation.