

**Katarzyna Dajczak**

Politechnika Koszalińska

## **PROJAKOŚCIOWA KULTURA ORGANIZACYJNA W PRZEDSIĘBIORSTWACH PRZEMYSŁU STOCZNIOWEGO**

### **1. Wstęp**

Rzeczywistość gospodarcza rządząca się prawami rynkowymi wymusza na przedsiębiorstwach ciągłą pracę nad budowaniem przewagi konkurencyjnej. Poszukując obszarów, na których można zbudować tę przewagę, przedsiębiorstwa wyznaczają wiele kierunków poszukiwań, ale wspólną płaszczyzną ich aktywności jest rozwój tzw. kultury organizacyjnej, która jednak jest wieloznaczna i definiowana na wiele sposobów. Różnie jest również kształtowana dla osiągnięcia celów przedsiębiorstwa.

Celem niniejszego opracowania jest przedstawienie charakterystyki projakościowej kultury organizacyjnej funkcjonującej w przedsiębiorstwach przemysłu stoczniowego.

### **2. Różnorodność pojęcia „kultura organizacyjna”**

Genezy pojęcia „kultura organizacyjna” można upatrywać w rozwoju dwóch nurtów w teorii organizacji i zarządzania. Pierwszy wywodzi się z otoczenia firm i wynika z pytań o wpływ kultury narodowej konkretnych społeczności na zarządzanie, drugi to tzw. szkoła behawioralna, w której kręgu zainteresowań znajdują się procesy interpersonalne i dynamika grupowa wewnątrz organizacji [1, s. 17].

Nurt zewnątrzorganizacyjny definiuje kulturę jako coś, co powstaje poza organizacją i co wnosi się do organizacji [1, s. 18]; jako zewnętrzny czynnik wpływający i determinujący bezpośrednio zachowania pracownicze i menedżerskie w danym kraju [7]. Jest to zatem czynnik praktycznie niemożliwy do zmiany, na który każdy jest skazany ze względu na miejsce urodzenia i wychowania. W związku z tym nurt ten jest równoznaczny z rozumieniem kultury jako zmiennej niezależnej [17, s. 343]. W tej perspektywie uważa się, że struktura organizacyjna i wyniki działania danej organizacji mogą być wyjaśnione przez specyficzne cechy danej kultury narodowej [7].

Zmieniające się wartości i oczekiwania społeczeństw kształtują kulturę narodową, a ta wpływa na to, co się dzieje w przedsiębiorstwach, szczególnie w aspektach sposobu komunikacji w firmach, przywództwa, motywowania i modelu organizacji (por. [5, s. 268]).

Drugi nurt traktuje kulturę organizacyjną jako czynnik wewnętrzny organizacji uzależniony od istnienia innych elementów organizacyjnych, np. praw własności, i zakłada, że jest ona wewnętrzną właściwością organizacji. Kultura organizacyjna w tym podejściu definiowana jest jako system założeń, norm i wartości wspólny dla członków organizacji, który może być obiektywnie opisany, czyli utrwalony sposób, w jaki działa się w organizacji (por. [9]). Z tego przekonania wywodzi się model kultury organizacyjnej E. Scheina zakładający, że kultura organizacyjna składa się z trzech poziomów, którymi są: artefakty, normy i wartości, podstawowe założenia kulturowe determinujące zachowania pracowników [14, s. 9]. Podejście to mocno osadzone jest w funkcjonalizmie, co oznacza, że kultura organizacyjna jest tu traktowana jako jeden z wielu elementów organizacji lub jako zmienna pośrednicząca w korelacjach między innymi zmiennymi organizacyjnymi [7]. Opisywanie, czym jest i z czego się składa kultura organizacyjna, służy analizie jej wpływów wewnątrz firmy i możliwości dopasowania się do warunków otoczenia. W takim podejściu przewidywalność i efektywność stają się najważniejszymi czynnikami zarządzania, a kultura organizacyjna jest zaś tylko instrumentem pozwalającym na osiągnięcie tego stanu [1, s. 18].

Istnieje jeszcze trzecie podejście w definiowaniu kultury organizacyjnej. Jego zwolennicy mówią o indeterministycznym modelu analizy kultury organizacyjnej lub tzw. metaforze rdzennej (por. [7]). Kultura organizacyjna traktowana jest jako byt autonomiczny, niezeterminowany ani kulturą występującą w otoczeniu danego kraju, ani też innymi niezależnymi od niej czynnikami środowiska wewnętrznego organizacji, co oznacza, że każda organizacja jest kulturą [10, s. 146-152]. Kultura organizacyjna jest bowiem konsekwencją subiektywnie postrzeganych i interpretowanych granic grupy czy organizacji. Nie można zatem kultury organizacyjnej traktować jako struktury norm i wartości, ale jako proces interpretacji, ekspresji ludzkiej świadomości. Właściwie w świetle tej teorii można byłoby nazwać organizację zbiorem doświadczeń poszczególnych ludzi, konstrukcją społeczną, siecią znaczeń, którą opłątany jest człowiek (za [1, s. 19]). Sieć znaczeń obejmuje reguły działania wpisane w podstawowe założenia, język, wiedzę oraz symbole, takie jak: mity, ideologie, rytuały, opowieści organizacyjne (por. [8, s. 165-175]).

Różnorodność podejść analitycznych w badaniach kultury organizacyjnej stworzyła tak różne definicje kultury organizacyjnej. Definicje te nie są całkowicie sprzeczne, lecz tworzą obraz różnych aspektów złożonego fenomenu kultury organizacyjnej [17, s. 101]. Kompromisem między nimi jest koncepcja kultury organizacyjnej postrzeganej jako system kolektywnie akceptowanych znaczeń zrozumiałych

dla uczestników organizacji, powodującym powtarzalność zarówno indywidualnych, jak i zbiorowych zachowań, wyobrażeń, emocji, postaw [1, s. 19]. Tak naprawdę tylko połączenie tych trzech perspektyw poznania pozwala w pełni zrozumieć zjawisko kultury organizacyjnej. Kultura organizacyjna jest bowiem wytwarzana zarówno w otoczeniu organizacyjnym (zmienna niezależna), wewnątrz organizacji (zmienna zależna), jak i w umysłach ludzi (metafora rdzenna) [7]. Takie spojrzenie na kulturę organizacyjną oddaje dopiero sedno tego zjawiska i faktyczną dynamikę tworzenia się tej kultury, a sukces przedsiębiorstw może być przypisany świadomie kształtowanej przez menedżment kulturze organizacyjnej (por. [15, s. 3]).

Tak szerokie ujmowanie kultury niesie jednak ze sobą pewne niedoskonałości. Brak możliwości analitycznego podejścia i operacjonalizacji tej szerokiej definicji kultury organizacyjnej ogranicza jej użyteczność poznawczą [17, s. 101]. Dlatego najczęściej spotyka się określenie kultury organizacyjnej jako wyuczonego i podlegającego ciągłemu kształtowaniu produktu grupowego doświadczenia opartego na wartościach, normach i symbolach, z których wynikają artefakty i zachowania członków danej organizacji.

Kultura organizacyjna jest budulcem pożądanych zachowań organizacyjnych, tożsamości wewnętrznej firmy i jej wizerunku zewnętrznego (por. [25, s. 88-89]). Jest to możliwe dzięki sprzężeniom zwrotnym między kulturą organizacyjną a członkami organizacji. Należy zatem świadomie kształtować kulturę organizacyjną, ponieważ wyznacza ona ramy zachowań i determinuje decyzje podejmowane przez wszystkich członków organizacji i tym samym decyduje o jej efektywności [3, s. 24]. Kształtowanie kultury organizacyjnej polega na celowej modyfikacji wartości, norm i wynikających z nich wzorów, które powinno prowadzić do nowych, spójnych i efektywniejszych wzorów i norm w określonych warunkach konfiguracji kultury organizacyjnej [17, s. 104].

### 3. Kultura projakościowa

Kultura projakościowa to kultura sprzyjająca jakości łącząca pracowników w jedną społeczność, kierująca ich działania i zaangażowanie w osiąganie celu organizacji – doskonalenie jakości [19, s. 4-5]. Kultura taka powinna się wyrażać w sposobie wypełniania obowiązków oraz w postawie otwartości i współdziałania wobec proponowanych przedsięwzięć doskonalących [2, s. 122].

Kultura projakościowa przejawia się w podejmowaniu działań zmierzających do osiągnięcia powszechnej jakości w przedsiębiorstwie. Działania te to [11, s. 12]:

- realizacja kultury ciągłego doskonalenia;
- zainteresowanie tylko trwałymi rozwiązaniami, a nie chwilowym sukcesem;
- kreowanie większej zdolności konkurencyjności – napędem jest zdolność do konkurencyjności;

- znajdowanie wielowymiarowych płaszczyzn rozwiązywania problemu, a nie tylko spojrzenia jednokierunkowego (np. nie tylko przez samo rozwiązanie techniczne);
- otwarcie się na międzynarodowy rynek;
- równanie do najlepszych w swojej klasie (benchmarking).

Istota kultury projakościowej tkwi w stwierdzeniu, że jakość jest tworzona przez ludzi, a nie przez system. Ważne jest zatem, by zmobilizować i zjednoczyć potencjał intelektualny wszystkich pracowników organizacji. Możliwe to jest dzięki wspólnej wizji. Cechą charakterystyczną tej kultury jest więc fakt, że wszyscy znają sens swoich wysiłków, znają cele, które stawia kierownictwo, i ukierunkowują swoją energię na ich osiągnięcie. Oczywiście warunkiem koniecznym jest tu wysokiej jakości komunikacja i efektywny system szkoleń pracowniczych.

Kolejną cechą charakterystyczną kultury jakości jest głęboko zakorzeniona odpowiedzialność wszystkich i każdego z osobna za przedsiębiorstwo. Wymienia się następujące przejawy odpowiedzialności [11, s. 13]:

- każdy jest odpowiedzialny za cele, strategię i politykę przedsiębiorstwa, za jakość pracy i jakość wyrobów;
- szczególna odpowiedzialność kierownictwa za zarządzanie załogą i wsłuchiwanie się w jej głosy;
- delegowanie uprawnień;
- praca ukierunkowana na klienta;
- praca grupowa – zespołowa.

Kultura projakościowa charakteryzuje się pięcioma zasadami; są nimi [12, s. 6]:

- zaangażowanie najwyższego kierownictwa;
- cel działań – zadowolenie klienta;
- stałe ulepszanie;
- jakość jest sprawą każdego;
- redukcja kosztów jakości.

Kultura projakościowa jest jedną z tych kultur, w której każdy w organizacji poddaje pod rozwagę jakość swojej pracy i to, jak odzwierciedla się ona w wyrobie, usłudze lub informacji tworzonej w firmie [13, s. 1].

#### 4. Wymiary kultury projakościowej

System kultury organizacyjnej opisywany jest w literaturze również przez następujące uniwersalne wymiary (por. [5]):

- dystans władzy – obrazuje stosunek do zjawiska nierówności między ludźmi w danym społeczeństwie, wyraża oczekiwania i akceptację dla tej sytuacji, uewnętrzniany przez mniej wpływowych członków instytucji lub organizacji, określa emocjonalną przestrzeń oddzielającą podwładnych od przełożonych;

Tabela 1. Zależności między wymiarami kultury organizacyjnej a realizacją powszechnej jakości w przedsiębiorstwie

Wymiar kultury organizacyjnej	Wymiar <i>in plus</i>	Wymiar <i>in minus</i>
Dystans władzy	Kierownicy nie dzielą się swoją wiedzą z szeregowymi pracownikami, stosują autokratyczny styl zarządzania – rządzenie przez rozkazy, nakazy i dyrektywy, sami nie angażują się w wykonywanie prac, słaby przepływ informacji, ograniczony system motywacji i komunikacji z załogą. Podwładni wykonują pracę w ramach swoich obowiązków, bez własnych inicjatyw, często brak porozumienia między współpracownikami, brak znajomości celów firmy, niedowartościowanie pracowników	Kierownicy stawiają określone cele przed pracownikami, sami angażują się w wykonywanie prac, demokratyzują stosunki w przedsiębiorstwie, dowartościowując pracowników, tworzą klimat zaufania, tworzą plany systematycznej i konsekwentnej pracy, stosują szeroki wachlarz bodźców motywacyjnych, utrzymują stałą komunikację z załogą, tworzą system szkoleń (sami biorą w nich udział). Pracownicy są doinformowani, znają cele przedsiębiorstwa, chętnie dzielą się swoimi pomysłami i biorą udział w zarządzaniu, znają swoją wartość
Kolektywizm	Kolektywizm sprzyja procesom tworzenia powszechnej jakości, wspólne wykonywanie zadań przynosi nową wiedzę całej organizacji i pojedynczym pracownikom, co jest podstawą ciągłego doskonalenia, sprzyja poszukiwaniu wielowymiarowych płaszczyzn rozwiązań pojawiających się problemów, zrozumienie idei procesu i ważności każdego jego „ogniwa”, zrozumienie idei klienta wewnętrznego, poczucie współprzyczyniania się do jakości i sukcesu firmy	Indywidualizm jest zamknięciem pracy w ramach jednego stanowiska, zamknięciem na możliwości uczenia się i doskonalenia w procesie pracy, jest wyrazem indywidualnych ambicji jednostek tworzących organizację, które nie przekładają się na dobro grupy, jest wyrazem braku chęci przynależności do całości, sprzyja niezdrowej rywalizacji, samozachwytności i przedkładaniu własnych celów ponad cele wspólne przedsiębiorstwa, obniżeniu powszechnej jakości
Męskość	Silne ukierunkowanie na awans i wysoki poziom asertywności cechujące kulturę męską mogą być przeszkodą w dzieleniu się wiedzą i doświadczeniem, a tym samym zarówno w ciągłym doskonaleniu jakości, jak i rozumieniu potrzeb klienta, tak ważnego w skutecznym zarządzaniu jakością	Ukierunkowanie na relacje z przełożonymi i współpracę – cechy kultury kobiecej – sprzyjają działaniom poprawy jakości pracy, tworzeniu dobrej atmosfery pracy, powszechnego zaangażowania w tworzenie jakości i sukcesu firmy oraz docenienia pracy każdego pracownika
Orientacja długoterminowa	Pracownicy wykazują większą skłonność do aktywnego uczestniczenia w tych procesach zarządzania jakością, które zorientowane są na długofalowe cele (np. satysfakcja klienta, projektowanie nowych, lepiej spełniających wymagania klienta wyrobów, restrukturyzacja firmy, ciągłe doskonalenie itp.), a mniejszą uwagę skupiają na krótkookresowych działaniach o mało widocznych efektach	Członkowie społeczeństw o orientacji krótkookresowej mogą z niechęcią odnosić się do uczestniczenia w złożonych procedurach jakościowych, w przypadku których brak jest natychmiastowych, widocznych efektów

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań własnych, lata 2007-2008.

- kolektywizm i indywidualizm – w społeczeństwach kolektywnych dobro grupy jest przedkładane nad dobro jednostki, pojedynczy ludzie zorganizowani są w silne i spójne zbiorowości, w społeczeństwach indywidualistycznych dobro jednostki przedkładane jest nad dobro grupy, relacje między ludźmi są nietrwałe, a cenione są osobiste osiągnięcia;
- kobiecość i męskość – kobiecość charakteryzuje te społeczeństwa, w których przenikają się role społeczne obu płci, oznacza to, że zarówno od mężczyzn, jak i od kobiet oczekuje się takich postaw, jak skromność, czułość i troska o jakość życia; społeczeństwa męskie to takie, w których role społeczne związane z płcią są klarownie określone, oznacza to, że od mężczyzn oczekuje się asertywności, „twardości” i ukierunkowania na sukces materialny, natomiast od kobiet skromności, czułości i troskliwości o jakość życia;
- unikanie niepewności – jest to stopień zagrożenia odczuwany przez członków danej kultury w obliczu sytuacji nowych, nieznanych lub niepewnych, uczucie to wyraża się m.in. stresem i potrzebą przewidywalności, czego przejawem mogą być wszelkiego rodzaju prawa, przepisy i utarte zwyczaje; społeczeństwa o wysokim poziomie tego wymiaru cechują się rozbudowanymi systemami kodyfikacji;
- orientacja długo- i krótkoterminowa – w społeczeństwach o orientacji długoterminowej wysoce cenione są postawy ukierunkowane na sukces w przyszłości, a dominujące są takie cechy, jak wytrwałość i zapobiegliwość; orientacja krótkoterminowa oznacza skłonność do przekazywania i cenięcia wartości zorientowanych na przeszłość i teraźniejszość, w szczególności na respekt dla tradycji i wypełnianie społecznych zobowiązań.

Wszystkie wymiary kultury organizacyjnej mają wpływ na realizację powszechnej jakości w przedsiębiorstwie (tab. 1).

## **5. Projakościowy aspekt kultury organizacyjnej na przykładzie przedsiębiorstw przemysłu stoczniowego**

Projakościowa kultura organizacyjna, a w szczególności kultura, pracy inspiruje do ciągłego doskonalenia, przykładem są tu polskie przedsiębiorstwa przemysłu stoczniowego, w których swoista kultura organizacyjna była powodem ewolucji w kierunku utworzenia szczególnego rodzaju „instytutów szkoleniowo-edukacyjnych” pozwalających opanować swoim pracownikom nowe zasady zarządzania i technologii, a jednocześnie przyczyniających się do ciągłego podnoszenia zarówno jakości wyrobów i procesów, jak i innowacyjności tego przemysłu.

Wielkości opisujące działalność innowacyjną tego przemysłu to [20, s. 361-362]: nakłady finansowe na działalność innowacyjną, w tym:

- prace badawcze i rozwojowe (B+R) związane z opracowaniem nowych i ulepszonych produktów (innowacji produktowych) i procesów (innowacji procesow-

wych) wykonane przez własne zaplecze rozwojowe lub nabyte od innych jednostek;

- zakup gotowej technologii w postaci dokumentacji i praw (licencji, praw patentowych, ujawnień *know-how* itp.);
- zakup i montaż maszyn i urządzeń oraz budowa, rozbudowa i modernizacja budynków służących wdrażaniu innowacji;
- sprzedaż wyrobów nowych i istotnie ulepszonych (zmodernizowanych, spełniających wymagania klientów) wprowadzonych na rynek;
- eksport wyrobów nowych i zmodernizowanych o wysokiej jakości.

Cała działalność projakościowa i innowacyjna przedsiębiorstw przemysłu stoczniowego jest możliwa dzięki odpowiednio dobranym do specyfiki sektora procesom zarządzania jakością wspieranym przez kulturę organizacyjną tych przedsiębiorstw.

Szczególnie ważnym wymiarem kultury organizacyjnej w omawianym kontekście jest kolektywizm. W przedsiębiorstwach przemysłu stoczniowego to podstawa działalności, choćby ze względu na wielkość i złożoność poszczególnych komponentów końcowego produktu, jakim są statki. Kolektywizm sprzyja tu ciągłemu doskonaleniu jakości produktów, procesów i pracy oraz nauki na stanowisku pracy przez przekazywanie wiedzy i doświadczeń przez doświadczonych członków zespołu nowym pracownikom. Praca w zespołach pracowniczych, wspólne wykonywanie zadań dają poczucie ważności każdej osoby w tworzeniu sukcesu firmy.

Działaniom sprzyjającym tworzeniu jakości towarzyszy również kolejny wymiar kultury organizacyjnej, jakim jest kobiecość. Wydawałoby się, że w tak „męskim” przemyśle, jak stocznie, cechy męskie (indywidualizm, awans, asertywność) są dominujące, jednak ukierunkowanie na relacje z przełożonymi i współpracę mają większe znaczenie, a przez to troska o powszechną jakość (jakość pracy, wyrobów, procesów, satysfakcja klienta wewnętrznego i zewnętrznego) są szczególnie zaważalne.

Orientacja długoterminowa, wyrażająca się w zorientowaniu na długofalowe cele (produkcja wielkiego, wielotonowego, złożonego, często specjalistycznego statku jest procesem wymagającym długiego horyzontu czasowego), skłania pracowników do aktywnego uczestnictwa w procesach zarządzania jakością. Podobny aspekt zaważalny jest w innym wymiarze kultury organizacyjnej, jakim jest dystans władzy. W przedsiębiorstwach przemysłu stoczniowego dystans ten jest zminimalizowany przez wspólną pracę podwładnych z przełożonymi na suchym doku stoczni. Przez zmniejszenie tego dystansu przełożony może bez przeszkód współpracować z podwładnymi; ma z nimi lepszy kontakt, stąd możliwość bezpośredniego komunikowania z podwładnymi jest niemal całkowicie pozbawiona szumów informacyjnych. Przełożony może również dzięki temu przedstawić cele przedsiębiorstwa i usytuować każdego pracownika w procesie realizacji tych celów, ma także ułatwioną możliwość dostosowania bodźców motywacyjnych do preferencji swoich podwład-

nych. Jest to tym silniejsze, im większe zaangażowanie w codzienną pracę i rozwiązywanie problemów wykazują kierownicy.

Tak ukształtowana kultura organizacyjna przedsiębiorstw przemysłu stoczniowego efektywnie budzi kreatywność pracowników, a tym samym ciągle doskonalenie i realizację w praktyce idei jakości. To budzenie kreatywności polega na [6, s. 13]:

- ciągłym wsłuchiwaniu się w opinie, uwagi i propozycje podwładnych;
- nietraktowaniu podwładnych z góry;
- stworzeniu pozytywnej atmosfery pracy, w której niepowodzenie postrzega się jako pożyteczne doświadczenie;
- traktowaniu rozwoju podwładnych priorytetowo;
- dodawaniu podwładnym odwagi i powierzaniu im do wykonania pracy na miarę ich kwalifikacji;
- unikaniu przez przełożonego kierowania się podejrzliwością w kontaktach z podwładnymi;
- eliminowaniu przyczyn popełnianych błędów, a nie leczeniu objawów.

## 6. Zakończenie

Kultura organizacyjna umożliwia płynną i ciągłą realizację zbiorowego wysiłku na rzecz doskonalenia organizacji [22, s. 327]. Pomaga też w stworzeniu warunków podstaw organizacyjnych dla stałego wzrostu poziomu systemów zarządzania. Każdy pracownik zdaje sobie zatem sprawę, iż od efektów pracy uzależniony jest stan obecny i przyszły przedsiębiorstwa. Przyszłość zarządzania firmą spoczywa w rozwoju kultury organizacyjnej, która jest podstawą tożsamości firmy, determinacją sukcesu, źródłem rozwoju, budulcem odpowiedniego wizerunku w oczach klientów (por. [18, s. 10]).

Aby można było utrzymać pozytywną kulturę organizacyjną przez długi czas, przede wszystkim musi istnieć polityka zarządzania organizacją, polityka ustanowiona przez silnego lidera, którego zachowania zawsze są nieskazitelne i godne szacunku. Następnie należy stworzyć solidny system edukacji i szkoleń wspierający realizację podstaw polityki zarządzania – wtedy wszyscy członkowie organizacji będą zawsze mogli praktykować najważniejsze koncepcje i zasady w swoich codziennych działaniach [23, s. 14], a to z pewnością będzie prowadzić do większej doskonałości w zarządzaniu oraz do znakomitych wyników rynkowych. Wynika z tego wniosek, że aby przeprowadzić efektywną zmianę, należy najpierw zrozumieć kulturę przedsiębiorstwa. Jeśli proponowane zmiany będą sprzeczne, np. z tradycją firmy, to najprawdopodobniej ich wdrożenie przyniesie znikome efekty. Kultura wpływa więc na sukces firmy, a co więcej – wpływ ten jest przewidywalny [24, s. 11], szczególnie wtedy, gdy zmiany kulturowe mają charakter ewolucyjny, czego przykładem jest omówiona projakościowa kultura organizacyjna przedsiębiorstw przemysłu stoczniowego.



## Literatura

- [1] Aniszewska G., *Geneza pojęcia „kultura organizacyjna”*, „Przegląd Organizacji” 2003 nr 10.
- [2] Gryniewicz W., *Doskonalenie jakości informacji w jednostkach administracji skarbowej*, praca doktorska, AE, Wrocław 2007.
- [3] Gwiazda E., *Badania socjologiczne kultury organizacyjnej*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” 2002 nr 10.
- [4] Hatch M., *Organization theory: modern, symbolic and postmodern perspectives*, Oxford University Press, Oxford 1997.
- [5] Hofstede G., *Kultury i organizacje. Zaprogramowanie umysłu*, PWE, Warszawa 2000.
- [6] Hopej M., *Budzenie kreatywności pracowników*, „Przegląd Organizacji” 2004 nr 1.
- [7] Konecki K., *Kultura organizacyjna. Główne perspektywy analityczno-badawcze*, [w:] *Szkice z socjologii zarządzania*, red. K. Konecki, P. Tobera, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2002, <http://kkonecki.fateback.com/publikacje/publikacja10.html>.
- [8] Konecki K., *Nowi pracownicy a kultura organizacyjna*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 1992.
- [9] Malakzadeh A., Nahavandi A., *Acculturation in mergers and acquisitions*, „Academy of Management Review” 1988 no 1.
- [10] Morgan G., *Obrazy organizacji*, PWN, Warszawa 1997.
- [11] Recha M., *Samooceńca przedsiębiorstwa drogą do sukcesu*, OBJW ZETOM, Warszawa 2000.
- [11] *Reframing organizational culture*, red. P. Frost, L. Moore, M. Louis, C. Lundberg, J. Martin, Sage Publications, London 1991.
- [12] Rębecki J., *Podstawy TQM*, materiały szkoleniowe, OBJW ZETOM, Warszawa 2000.
- [13] Rodańska E., *Powszechna jakość. Ogólny pogląd na zarządzanie*, OBJW ZETOM, Warszawa 1998.
- [14] Schein E., *Organizational culture and leadership*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco 1985.
- [15] Sikorski C., *Kultura organizacyjna*, C.H. Beck, Warszawa 2000.
- [16] Smircich L., *Concepts of culture and organizational analysis*, „Administrative Science Quarterly” 1983 no 28.
- [17] Sułkowski Ł., *Czy jest możliwe kształtowanie kultury organizacyjnej?*, „Organizacja i Kierowanie” 2001 nr 4.
- [18] Sułkowski Ł., *Problemy poznawcze opisu kultury organizacyjnej*, „Przegląd Organizacji” 2002 nr 2.
- [19] *Szkolenie ogólne dla zarządu oraz kadry kierowniczej*, materiały szkoleniowe, Erison Consulting Sp. z o.o., Szczecin 2002.
- [20] Szopik K., *Działalność innowacyjna przedsiębiorstw sektora stoczniowego w regionie zachodniopomorskim*, [w:] [21] *Pozyskiwanie inwestorów a rozwój regionalny – REGION 2008*, materiały VIII Ogólnopolskiej Konferencji, Uniwersytet Szczeciński, Szczecin 2008.
- [22] Tkaczyk S., *Strategia zarządzania przedsiębiorstwem w oparciu o zasady TQM*, [w:] materiały konferencyjne VIII Konferencji Naukowej „Zarządzanie jakością, środowiskiem, wiedzą, bezpieczeństwem – praktyka wzbogaca teorię”, red. Z. Kłós, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań 2004.
- [23] Tsutsumi S., Tsuchihashi K., *Przez TQM do doskonałości w zarządzaniu*, „Problemy Jakości” 2001 nr 12.
- [24] Zarębska A., *Kultura przedsiębiorstwa w procesie zmian organizacyjnych*, „Przegląd Organizacji” 2002 nr 6.
- [25] Zbiegień-Maciąg L., *Kultura organizacji. Identyfikacja kultury znanych firm*, PWN, Warszawa 1999.

## **THE ORGANIZATIONAL CULTURE OF QUALITY IN ENTERPRISES OF SHIPBUILDING INDUSTRY**

### **Summary**

The current economic reality extorts on enterprises continuous work over building the competitive superiority. The organizational culture becomes the common ground of searches for this superiority. The future of management rests in its development. The organizational culture is the basis of identity of a firm and its suitable image in customers' eyes, determination of success... And therefore, it is necessary to shape the organizational culture consciously because it marks the frame of behaviours and conditions of decisions undertaken by all members of organization, decides about its efficiency and competitiveness. From here, the culture of quality gathers special weight, which favours the general quality, unites the workers in one community, steers their workings and commitment in realization of aim of organization – improvement quality, and the enterprises of shipbuilding industry are this example.