

Jacek Mianowski

## Ewaluacja jakości w kulturze organizacyjnej

### Wstęp

Sposób realizacji zadań organizacyjnych i wytwarzanie w ich wyniku dóbr i usług zależą coraz bardziej od tego, jaką wagę aksjologiczną przypisuje się jakości. Wymaga to jednak co najmniej deklarowanego dążenia do jakości w ramach systemu organizacji formalnej „w powiązaniu z innymi wartościami związanymi z nią i z punktu widzenia jego realizacji”<sup>1</sup>. W świetle tego jakość może być pożądana i użyteczna, tzn. może zyskiwać pozytywną wagę aksjologiczną. Jednak deklarowane dążenie do jakości musi opierać się na odpowiednio konstruowanej organizacji przedsiębiorstwa, „ponieważ sam nacisk na jakość nie spowoduje większej spójności czy trwałości organizacyjnej”<sup>2</sup>. W niniejszym artykule traktuję jakość w kategoriach konkretnego problemu, którego rozwiązanie dokonuje się w ramach stałego dążenia do niej, a praktyczne implikacje dążenia do jakości czynię przedmiotem analizy ewaluacyjnej, na podstawie której spróbuję określić miejsce jakości w hierarchii wartości organizacyjnych wybranego do badania trójmiejskiego przedsiębiorstwa produkcyjnego<sup>3</sup>. W związku z tym celem artykułu jest ukazanie wyników<sup>4</sup> ewaluacji jakości w kulturze organizacyjnej badanej firmy w aspekcie przedmiotowym (wytwarzanych dóbr) i podmiotowym (świadczonych usług). Badania własne prezentowanej problematyki są częścią projektu badawczego zrealizowanego w ramach pracy doktorskiej i zostały przeprowadzone w latach 2001–2003. Odnoszą się do zagadnienia tworzonej dokumentacji w fazie przygotowań do wprowadzenia systemu zarządzania

---

<sup>1</sup> F. Znaniecki, *Metoda socjologii*, Warszawa 2008, s. 73.

<sup>2</sup> R. Sennett, *Etyka dobrej roboty*, Warszawa 2010, s. 299.

<sup>3</sup> Badana firma R E jest laureatem konkursu o Pomorską Nagrodę Jakości w kategorii małych przedsiębiorstw (do 50 pracowników).

<sup>4</sup> Wyniki ewaluacji jakości w badanej firmie są efektem ewaluacji ex post dotyczącej rezultatów wprowadzenia w przedsiębiorstwie programu jakości.

jakością w badanym przedsiębiorstwie, organizacji pracy w tym przedsiębiorstwie oraz relacji społecznych z osobami ubiegającymi się o pracę w firmie, pracownikami i partnerami poza organizacyjnymi. Badania zostały zrealizowane z użyciem metod jakościowych (4 wywiady pogłębione z decydentami przedsiębiorstwa) oraz na podstawie analizy dokumentów wytworzonych w badanej firmie, które opisują na przykład tworzenie systemu zarządzania jakością, okres działalności, strukturę i wielkość firmy.

Punktem wyjścia podjętych badań było ustalenie, że podstawą działań organizacyjnych w badanym przedsiębiorstwie jest jakość, która określa charakter relacji między kulturą organizacyjną i zarządzaniem w przedsiębiorstwie. Projakościowy profil zarządzania organizacją wynika z przyjmowanych wartości i związanych z nimi norm, które ściśle związane są z działaniami członków organizacji<sup>5</sup>. System zarządzania wyraża się więc tutaj w systemie wartości, które wciela się poprzez zarządzanie<sup>6</sup>. W świetle tego można przyjąć, że badana organizacja jest kulturą<sup>7</sup> i stanowi pewną formę ekspresji lub manifestacji ludzkiej świadomości<sup>8</sup>. „Badania w tym ujęciu koncentrują się na eksploracji zjawiska organizacji jako subiektywnego doświadczenia i analizują wzory, które czynią »zorganizowane działania możliwymi«,»<sup>9</sup>. W tym kontekście przyjmuję założenie, że rzeczywistość społeczna jest tworzona przez uczestników organizacyjnych, a jakość jest wzorcem, który określa rozumienie działań, wydarzeń, przedmiotów, wypowiedzi czy sytuacji i nadaje im sens<sup>10</sup>.

Prezentację wyników ewaluacji jakości w kulturze organizacyjnej badanego przedsiębiorstwa poprzedzi wyjaśnienie rozumienia pojęcia jakości, określenie koncepcji kultury organizacyjnej, wyjaśnienie rozumienia pojęcia ewaluacji oraz wskazanie wspólnych obszarów badawczych kultury organizacyjnej i ewaluacji.

## Geneza i rozumienie pojęcia jakości

Epistemologiczna geneza pojęcia jakości wiąże się ze szkołą sofistów i Sokratesa<sup>11</sup>, czyli z tzw. okresem systematycznym w filozofii. Wówczas pojęcie to analizowali Platon i Arystoteles. Platon w poszukiwaniu odpowiedzi na pytanie:

<sup>5</sup> K. Konecki, *Kultura organizacyjna*, „Studia Socjologiczne” 1985, nr 3,4, s. 237.

<sup>6</sup> L. Zbiegień-Maciąg, *Kultura w organizacji*, Warszawa 1999, s. 10.

<sup>7</sup> S.B. Ortner, *O symbolach kardynalnych*, [w:] *Badania nad kulturą. Elementy teorii antropologicznej*, red. E. Nowicka i M. Kempny, Warszawa 2003, s. 64.

<sup>8</sup> Por. L. Smircich, *Concepts of Cultures and Organizational Analysis*, „Administrative Science Quarterly” 1983, 3, s. 347, 348, za: M. Kostera, *Postmodernizm w zarządzaniu*, Warszawa 1996, s. 64.

<sup>9</sup> K. Konecki, *Kultura organizacyjna. Główne perspektywy analityczno-badawcze*, [w:] *Szkice z socjologii zarządzania*, Łódź 2002, s. 119.

<sup>10</sup> G. Morgan, *Obrazy organizacji*, Warszawa 2002, s. 146.

<sup>11</sup> Zob. W. Tatarkiewicz, *Historia filozofii*, t. 1, Warszawa 1997, s. 65; R. Karaszewski, *TQM – teoria i praktyka*, Toruń 2001, s. 17.

co to jest poznanie, używał pojęcia „jakość” dla oznaczania cech rzeczy (gr. *poiotes*)<sup>12</sup> i ujął ją jako pewien stopień doskonałości<sup>13</sup>. W koncepcji jakości przybliżonej w *Symposium* zaproponował rozumienie jakości jako sądu wartościującego, wyrażonego przez osobę<sup>14</sup>. Arystoteles zaliczał jakość do jednej z dziesięciu kategorii (takich jak: ilość, stosunek, miejsce). Wprowadził on do myśli europejskiej rozumienie tego pojęcia jako tego „co sprawia, że rzecz jest rzeczą, którą jest”. Jakością jest więc to, na mocy czego rzeczy są w pewien sposób określone<sup>15</sup>, zespół ich cech<sup>16</sup> i właściwości tworzące rzecz<sup>17</sup>. Jakość wyraża określoność substancji cielesnej oraz ujawniające się w niej specyficzne podporządkowanie materii względem formy. Pojęcie jakości można podzielić na jakości stałe – dyspozycje, trudne do zmiany, związane z różnicą gatunkową bytu oraz jakości zmienne – stany mogące przechodzić w swoje przeciwieństwa. Jakością jest także zdolność lub brak zdolności kogoś lub czegoś (na przykład człowiek może być zdrowy bądź chory; rzecz może być twarda lub miękka). Jakość można również stopniować, czyli ta sama rzecz może potęgować swoją jakość<sup>18</sup>.

W późniejszych wiekach Kartezjusz rozróżnił jakości pierwotne (obiektywne), tkwiące w przedmiocie (na przykład masa, kształt) i jakości wtórne – emitowane przez przedmiot (na przykład barwa, dźwięk, smak) i zależne od naszych zmysłów, czyli zmysłowe<sup>19</sup>. Z kolei John Dewey, jeden z pragmatystów uważał, że „świat, w którym bezpośrednio żyjemy, walczymy, zwyciężamy, ponosimy porażki, jest w wybitnym stopniu światem jakości”<sup>20</sup>. Analizował on cechy myślenia jakościowego i przypuszczalnie dzięki niemu termin „jakościowy” przyjął się w socjologii i szerzej w naukach społecznych. Dewey podkreślał, że nie chodzi tylko o cechy i relacje, które nie dają się kwantyfikować i mierzyć, lecz o takie własności, jakimi na przykład zajmuje się estetyka, a które pochodzą z działań ludzkich. Przymiotnik „jakościowy” odnosi się

<sup>12</sup> Greckie słowo *poiotes* ma swój odpowiednik w języku łacińskim: *qualitas*, przez które w języku polskim określa się *właściwość, rodzaj, gatunek, wartość; zespół cech stanowiących o tym, że dany przedmiot jest tym przedmiotem, a nie innym*, zob. *Słownik języka polskiego*, M. Szymczak (red. nauk.), t. 1. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002, s. 820, a także: <http://sjp.pwn.pl/haslo.php?id=20828>.

<sup>13</sup> *Zarządzanie jakością: koncepcje, metody, studia przypadków*, red. E. Konarzewska-Gubała, Wrocław 2006, s. 70.

<sup>14</sup> L. Wasilewski, *Europejski kontekst zarządzania jakością*, Warszawa 1998, s. 27.

<sup>15</sup> Arystoteles, *Dzieła wszystkie*, t. 1, Warszawa 1990, s. 48.

<sup>16</sup> L. Wasilewski, *op. cit.*, s. 26.

<sup>17</sup> E. Konarzewska-Gubała, *op. cit.*, s. 70.

<sup>18</sup> Arystoteles, *op. cit.*, s. 48–53.

<sup>19</sup> A. Kiliński, *Jakość*, Warszawa 1979, s. 13–18; R. Karaszewski, *op. cit.*, s. 18; D. Horbaczewski, *Filozoficzne źródła współczesnego pojmowania jakości*, „Problemy Jakości” 2006, nr 10, s. 10.

<sup>20</sup> J. Dewey, *Filozofia a cywilizacja*, Warszawa 1938, s. 99 i nn.

więc do tych cech, zjawisk i procesów posiadających znaczenie, które nie mogą być mierzone w terminach ilości, intensywności czy częstości<sup>21</sup>.

Wieloznaczność pojęcia jakości sprawia, że nie zostało ono dość dokładnie wyjaśnione. Jakość jest zatem czynnikiem, który niezbyt łatwo poddaje się operacjonalizacji i zaliczyć go należy do kategorii imponderabiliów, tj. czynników nieuchwytnych bezpośrednio, empirycznie, ale zarazem odgrywających w życiu społecznym bardzo ważną rolę. Jakość kształtuje bowiem wzajemne odniesienia ludzi do siebie i w konsekwencji określa kształt więzi społecznych<sup>22</sup>. W tym znaczeniu jakość nie jest ani jakością umysłu, ani jakością środowiska, ale jest doświadczeniem. Ludzie mogą mieć odmienne wyobrażenie co do jakości, dlatego że mają w tym zakresie odmienne doświadczenia<sup>23</sup>.

### Koncepcje kultury organizacyjnej

Kultura organizacyjna to sfera materialnych, behawioralnych i słownych artefaktów (jako zmienna zależna), ale także zewnętrzny czynnik wpływający na zachowania pracownicze (jako zmienna niezależna) bądź zjawisko indeterministyczne, tj. konstytutywne dla organizacji przedsiębiorstwa.

Jako zmienna zależna kultura organizacyjna może być łatwo sterowana i zarządzana oraz badana z wykorzystaniem standaryzowanych technik badawczych umożliwiających zewnętrzną obserwację z pominięciem spojrzenia „rdzennego”. W tym kontekście kultura organizacyjna jest „(...) traktowana jako element organizacji uzależniony od istnienia innych elementów organizacyjnych, na przykład praw własności i kosztów transakcyjnych lub działań przedsiębiorcy, liderów organizacyjnych, skierowanych na wytworzenie postaw pozytywnych do pracy bądź wytworzenie strategii firmy, gdzie określono np. misję firmy wpływającą na wartości i normy uznawane w całej organizacji”<sup>24</sup>. Wobec tego jest elementem organizacji uzależnionym od istnienia innych elementów organizacyjnych, na przykład działań przedsiębiorcy ukierunkowanych na stworzenie strategii przedsiębiorstwa, której celem jest propagowanie wartości i norm uznawanych w organizacji<sup>25</sup>. Organizacje są tutaj same w sobie zjawiskami wytwarzającymi kulturę<sup>26</sup>.

<sup>21</sup> E. Hałas, *Symbol i społeczeństwo: szkice z socjologii interpretacyjnej*, Warszawa 2007, s. 254.

<sup>22</sup> P. Sztompka, *Imponderabilia wielkiej zmiany: mentalność, wartości i więzi czasów transformacji*, Warszawa–Kraków 1999, s. 267.

<sup>23</sup> J.J. Dalgaard, K. Kristensen, G.K. Kanji, *Podstawy zarządzania jakością*, Warszawa 2000, s. 257.

<sup>24</sup> K. Konecki, *Kultura organizacyjna. Główne...*, s. 115.

<sup>25</sup> *Ibidem*, s. 117.

<sup>26</sup> L. Smircich, *Koncepcje kultury a analiza organizacyjna*, [w:] Wybór tekstów i opracowanie. *Wybrane zagadnienia socjologii organizacji*, cz. 2. *Perspektywa kulturowa w badaniach organizacji*, red. A. Marcinkowski i J. Sobczak, Kraków 1989, s. 44.

Kultura organizacyjna jako zmienna niezależna jest zewnętrznym czynnikiem wpływającym na zachowania pracownicze i menedżerskie w danym kraju, a jej badanie polega na poszukiwaniu wspólnych elementów obecnych w poszczególnych kulturach narodowych. Służą temu badania porównawcze nad zarządzaniem w poszczególnych kulturach kraju. Kultura narodowa jest wówczas narzędziem analizy mającej na celu wyjaśnienie określonych zachowań ludzi w przedsiębiorstwach<sup>27</sup>, a także tłem i synonimem kraju<sup>28</sup>.

Analiza kultury organizacyjnej może obejmować także poziom wartości, symboli i ukrytych kodów kulturowych, co wymaga wykorzystania technik badawczych, które w socjologii łączy się z paradygmatem „definicji społecznej”<sup>29</sup>. Jest to rodzaj analizy kultury organizacyjnej rozumianej indeterministycznie, gdzie kultura jest traktowana w sposób autonomiczny, niezdeterminowany ani kulturą występującą w otoczeniu danego kraju, ani niezależnymi od niej czynnikami środowiska wewnętrznego organizacji<sup>30</sup>. Z tego punktu widzenia kultura organizacyjna jest aktywnym i żyjącym zjawiskiem umożliwiającym tworzenie i odtwarzanie realiów świata, w jakim żyją ludzie<sup>31</sup>.

W podjętych badaniach własnych kulturę organizacyjną rozumiem jako zjawisko konstytutywne dla przedsiębiorstwa<sup>32</sup>, tzn. byt autonomiczny i samoistny, niezdeterminowany kulturą występującą w otoczeniu lub innymi niezależnymi od niej czynnikami środowiska wewnętrznego organizacji<sup>33</sup>, byt wytwarzany w „umysłach ludzi”<sup>34</sup>. Takie rozumienie kultury organizacyjnej jest podejściem do kultury w kategoriach ustanawiania rzeczywistości i odnoszę je do podstawowego procesu, w trakcie którego tworzy się system wspólnie pojmowanych znaczeń<sup>35</sup>. Kultura w tym sensie jest procesem budowania rzeczywistości, „który pozwala ludziom dostrzegać i w charakterystyczny sposób rozumieć szczególne wydarzenia, działania, przedmioty, wypowiedzi czy sytuacje”<sup>36</sup>.

<sup>27</sup> K. Konecki, *Kultura organizacyjna. Główne...*, s. 115.

<sup>28</sup> L. Smircich, *Koncepcje kultury...*, s. 43.

<sup>29</sup> A. Marcinkowski, *O diagnozowaniu kultury organizacyjnej*, [w:] *W kręgu zarządzania: spojrzenie multidyscyplinarne*, red. T. Borkowski, A. Marcinkowski i A. Oherow-Urbaniec, Kraków 2000, s. 125, 126.

<sup>30</sup> K. Konecki, *Kultura organizacyjna. Główne...*, s. 119.

<sup>31</sup> G. Morgan, *op. cit.*, s. 149.

<sup>32</sup> J. Sobczak, *Kulturowa perspektywa badania gospodarki*, [w:] *Kapitalizm po polsku: przedsiębiorca, organizacja, kultura*, red. A. Marcinkowski i J. Sobczak, Kraków 1996, s. 40.

<sup>33</sup> K. Konecki, *Kultura organizacyjna. Główne...*, s. 119.

<sup>34</sup> *Ibidem*, s. 121.

<sup>35</sup> G. Morgan, *op. cit.*, s. 149.

<sup>36</sup> *Ibidem*, s. 146.

## Zasoby znaczeniowe ewaluacji

Pojęcie ewaluacji bywa kojarzone przede wszystkim z jeszcze jedną formą oceny czy procedurą wykorzystywaną do pomiaru, analizy i oceny badanej rzeczywistości<sup>37</sup>. Jednakże dorobek teoretyczny ewaluacji i pochodzenie słowa ewaluacja<sup>38</sup> pozwalają traktować ewaluację znacznie szerzej, tj. jako instrument stałego podnoszenia jakości prowadzonych działań i narzędzie definiowania problemów i ograniczeń konkretnej rzeczywistości oraz poszukiwania strategii i rozwiązań, które pomogłyby te problemy rozwiązać przy użyciu określonych instrumentów<sup>39</sup>. Zgodnie z tym można przyjąć, że „ewaluacja, to systematyczne badanie wartości albo cech konkretnego programu, działania, bądź obiektu z punktu widzenia przyjętych kryteriów w celu usprawnienia, rozwoju lub lepszego rozumienia”<sup>40</sup>. Ewaluacja obejmuje ocenę, ale jednocześnie wykracza poza dokonanie oceny. Systematyczność badania (*systematic inquiry*) w ramach ewaluacji wskazuje na jej procesualny charakter i wymaga przestrzegania rygoru badawczego wynikającego z kanonu badań nauk społecznych. Ewaluacja pozwala badać jakość danej interwencji (*merit-quality*) i jej wartość w wymiarze ekonomicznym (*worth-value*). Badanie ewaluacyjne może także obejmować ocenę procesów działania programu i jego efektów i w tym sensie cechuje ją:

- łączenie empirii (badanie programu i jego skutków) z charakterem normatywnym (na przykład ocena wartości);
- utylitaryzm – ewaluacja ma wspomagać konkretnych odbiorców w konkretnej sytuacji;
- interaktywność i negocjacyjne podejście do procesu badania;
- ograniczona siła wpływu (w odróżnieniu, na przykład od audytu wyniki ewaluacji nie mają żadnej mocy prawnej)<sup>41</sup>.

Sugestie te dotyczą postrzegania ewaluacji z perspektywy nietechnokratycznej, jakie pojawiły się w studiach ewaluacyjnych na początku lat 60. XX wieku. Od tego momentu istota ewaluacji ulega zmianie. Osią tych zmian

<sup>37</sup> L. Korporowicz, *Ewaluacja – zaproszenie do rozwoju*, „Edukacja i Dialog” 2000, nr 6, s. 15, URL: <http://www.vulcan.edu.pl/eid/archiwum/2000/06/index.html>; L. Korporowicz, *Ewaluacja i społeczeństwo*, [w:] *Rozumienie zmian społecznych*, red. E. Hałas, Lublin 2001, s. 92.

<sup>38</sup> Ewaluacja (z łac. *e-valui*) – siła, wzmacnianie, posiadanie wartości, posiadanie znaczenia, dążenie do osiągnięcia czegoś [B. Ciężka, J. Chojecki, J. Ratajczak, *Ewaluacja funduszy strukturalnych*, Warszawa 2003, s. 4].

<sup>39</sup> A. Haber, *Ewaluacja ex-post. Teoria i praktyka badawcza*, Warszawa 2007, s. 43.

<sup>40</sup> B. Ciężka, J. Chojecki, J. Ratajczak, *op. cit.*, s. 5, Opracowanie na zlecenie Wydziału Monitoringu i Raportowania ZPORR, Departament Wdrażania Programów Rozwoju Regionalnego, Ministerstwo Gospodarki, Pracy i Polityki Społecznej, wersja robocza. URL: <http://www.ewaluator.com.pl/indexo.html> (09. 06. 2005).

<sup>41</sup> K. Olejniczak, *Teoretyczne podstawy ewaluacji ex-post*, [w:] *Ewaluacja ex-post. Teoria i praktyka badawcza*, red. A. Haber, Warszawa 2007, s. 16–17.

jest przechodzenie od form oceniających do bardziej opisowych, analitycznych, refleksyjnych, wspierających i doradczych. Dzięki temu akcentuje się bardziej te cechy ewaluacji, które korespondują z modelem „ewaluacji demokratycznej” – zaproponowanej przez Berry’ego MacDonalda<sup>42</sup>.

### Ewaluacja a kultura organizacyjna

W postulatach rozwoju organizacyjnego zwraca się uwagę na możliwość powiązania demokratycznych wizji kultury ewaluacyjnej i kultury organizacyjnej. Powiązanie takie daje możliwość potraktowania kultury ewaluacyjnej jako elementu nowoczesnej kultury organizacyjnej i wykorzystania ich sprzężenia w rozwoju organizacyjnym<sup>43</sup>. Z tego punktu widzenia ewaluacja może być elementem kultury organizacyjnej. Ewaluacja pojmowana jako systematyczne badanie programów i strategii społecznych ma charakter procedury, dyskursu, dialogu i negocjacji<sup>44</sup>. Określony w ten sposób charakter ewaluacji zachęca do wykorzystania jej w badaniach szczególnie tych obszarów przemian społecznych zachodzących w Polsce, w których celem jest odkrywanie (nie zawsze jawnych) doświadczeń uczestników życia społecznego. Do obszarów tych z pewnością możemy zaliczyć konstruowanie jakości w kulturze organizacyjnej przedsiębiorstwa. Ewaluacja może się tutaj przyczynić do ujawnienia centralnych wartości społecznych odpowiadających za kształt kultury organizacyjnej i do reformowania systemów zarządzania kultury organizacyjnej. W tym sensie ewaluacja jest częścią sytuacji społecznej<sup>45</sup>, instrumentem pomiaru, oceny oraz opisu rzeczywistości<sup>46</sup>, który pozwala ukazać sytuacyjny, społeczny i względny charakter<sup>47</sup> dokonujących się zmian społecznych.

Powiązanie praktyk ewaluacyjnych i kulturowych w organizacji formalnej można rozpatrywać w wymiarze aksjologicznym, ponieważ ewaluacja jest ze swej natury procesem obciążonym wartościami (*value-laden process*), w którym ostatecznym celem jest wydanie oświadczenia o wartości czegoś. Pozwala to zwrócić uwagę na aspekt powiązań ewaluacyjno-kulturowych, który interesuje nas

<sup>42</sup> Przyjmuję, że taka wizja ewaluacji pozwala skuteczniej demokratyzować kulturę organizacyjną [por. L. Korporowicz, *Ewaluacja i społeczeństwo...*, s. 91, 92].

<sup>43</sup> L. Korporowicz, *Społeczne funkcje ewaluacji*, [w:] *Strategie reform oświatowych w Polsce na tle porównawczym*, red. I. Wojnar, A. Bogaj i J. Kubin, Warszawa 1999, s. 220.

<sup>44</sup> L. Korporowicz, *Ewaluacja – zaproszenie...*, s. 15.

<sup>45</sup> E. House, *Ewaluacja i jej uprawomocnienie*, [w:] *Ewaluacja w edukacji*, red. L. Korporowicz, Warszawa 1997, s. 18.

<sup>46</sup> L. Korporowicz, *Ewaluacja w reformie systemu edukacji*, „Polityka Społeczna” 1998, nr 9, s. 21.

<sup>47</sup> L. Korporowicz, *Społeczne funkcje...*, s. 206.

tutaj w kontekście konstruowania jakości w kulturze organizacyjnej. Ewaluacja o takich cechach stanowi formę ewaluacji jakościowej, otwartej na stosowanie metod opisu rzeczywistości z uwzględnieniem współczynnika humanistycznego. Umożliwia ona analizę sfery aksjologicznej wykraczającą poza „pomiar” wartości i norm stanowiących szkielet kultury organizacyjnej, tj. ewaluację wykraczającą poza „pomiar” jakości, którą charakteryzuje, między innymi:

- korzystanie z niestandardowych metod jakościowych;
- metodologiczna integralność (wzajemna konfrontacja i uzupełnianie danych);
- sytuacyjny, względny, dostosowany do kontekstu badanego przypadku, charakter procedur;
- bardziej opisowy niż oceniający charakter<sup>48</sup>.

Wspólne idee ewaluacji i kultury organizacyjnej wskazujące na możliwość prowadzenia ewaluacji i badań empirycznych ze współczynnikiem humanistycznym uwzględniają zróżnicowane perspektywy spojrzenia na badaną rzeczywistość społeczną. Dzięki temu za pomocą ewaluacji jakościowej można określić mapę znaczeń uczestników działań organizacyjnych i ich kulturowy sens. Odwołanie się do ludzkich doświadczeń wynika z potrzeby uwzględnienia intersubiektywnego poziomu zachowań społecznych i ma na celu ukazanie świata ludzkich doświadczeń<sup>49</sup>. Perspektywa uczestników organizacyjnych pozwala patrzeć na organizację od wewnątrz. Z tej perspektywy można analizować środowisko uczestników organizacji, w tym ich środowisko kulturowe. Ewaluacja stanowi wówczas formę postrzegania organizacji ze współczynnikiem humanistycznym. Perspektywa taka ułatwia rozumienie działań organizacyjnych i prezentację interesujących nas elementów składowych kultury organizacyjnej, tj. wartości i norm w taki sposób, jak są one postrzegane przez samych aktorów organizacyjnych<sup>50</sup>. W związku z tym w ewaluacji jakościowej postrzega się działania społeczne w powiązaniu z wartościami realizowanymi przez aktorów organizacyjnych<sup>51</sup>. Prowadzący ewaluację występują tutaj w roli reprezentantów jednej z wielu perspektyw, z jakich można oglądać rzeczywistość społeczną. W ten sposób nie zajmują pozycji uprzywilejowanej czy kluczowej, co ułatwia realizację ewaluacji w sposób interaktywny z innymi uczestnikami ewaluowanej rze-

<sup>48</sup> M. Majewski, *Ewaluacja – narzędzie wprowadzania i oceny standardów jakości szkoły*, „Edukacja i Dialog” 1999, nr 6, s. 92–93, URL: <http://www.vulcan.edu.pl/eid/archiwum/2000/06/index.html>.

<sup>49</sup> L. Korporowicz, *Społeczne funkcje...*, s. 217.

<sup>50</sup> E. House, *op. cit.*, s. 18–19.

<sup>51</sup> L. Korporowicz, *Społeczne funkcje...*, s. 212.



czywistości<sup>52</sup>. Odwołanie się do koncepcji współczynnika humanistycznego wynika z założeń przyjmowanych w odniesieniu do tego, co jest obiektem i celem ewaluacji<sup>53</sup>.

Badanie, opis i analiza jakości jako wartości w kulturze organizacyjnej może dokonywać się w wymiarze ewaluacyjnym, ponieważ na gruncie badań ewaluacyjnych dopuszcza się stosowanie wypracowanych w naukach społecznych technik i metod służących do badań jakościowych. Techniki wywiadu pogłębianego, metoda analizy dokumentacji stanowią składniki studium przypadku pozwalające wiarygodnie ujawnić rzeczywiste doświadczenia ludzkie<sup>54</sup> i realizować ewaluację jakościową. Studium przypadku stanowi tutaj rodzaj strategii lub jeden ze sposobów analizy problemu stanowiących próbę stworzenia integralnego obrazu rzeczywistości społecznej<sup>55</sup>.

Poniżej zostaną przedstawione wyniki analizy z badań własnych przeprowadzonych w wybranym przedsiębiorstwie produkcyjnym z uwzględnieniem powiązania problematyki kulturowej i ewaluacyjnej. Forma ewaluacji demokratycznej pozwala opisywać transformację instytucji dokonującą się w świetle makroskopowych przemian społecznych w Polsce. W ewaluacji demokratycznej istotne jest to, jak ludzie reagują na określony program zmiany społecznej i jak ją definiują. W związku z tym konstruowanie jakości w kulturze organizacyjnej badanego przedsiębiorstwa będą analizował z uwzględnieniem reakcji odbiorców na program zmiany społecznej oraz ich definicji sytuacji. Ewaluację traktuję tutaj jako element kultury organizacyjnej.

### Wyniki ewaluacji jakości w kulturze organizacyjnej badanego przedsiębiorstwa

Firmą wybraną do badań jest Spółka R E. Jest to firma prywatna, która istnieje od 1986 r. Znaczącą rolę pełni w niej prezes (decydent), którego doświadczenie

---

<sup>52</sup> *Ibidem*, s. 213, Elementy modelu ewaluacji korespondujących ze współczynnikiem humanistycznym można znaleźć w pracach takich autorów jak: Ernest House (1980), Robert Stake (1981), Berry MacDonald (1978), Helen Simons (1987), Egon G. Guba, Yvonne S. Lincoln (1985) związanych z dorobkiem *Centre for Applied Research in Education* w *University of East – Anglia* (Norwich), kierowanym przez współtwórcę „ewaluacji demokratycznej” Berry MacDonalda [L. Korporowicz 1999, s. 20; L. Korporowicz 2001, s. 98]. Ewaluacja demokratyczna może czerpać pod tym względem z tradycji studiów kulturologicznych rozwijanych w ramach socjologii przez Floriana Znanieckiego [L. Korporowicz 2001, s. 98].

<sup>53</sup> Por. L. Korporowicz, *Ewaluacja i społeczeństwo...*, s. 101. W podejmowanych analizach celem tym jest opis rzeczywistości tworzonej przez uczestników badań ewaluacyjnych.

<sup>54</sup> Q.M. Patton. *Qualitative Evaluation and Research Methods*. SAGE Publ. Newbury–London–New Delhi 1989; za: L. Korporowicz. *Společne funkce...*, s. 211.

<sup>55</sup> L. Korporowicz, *Ewaluacja w edukacji*, Warszawa 1997, s. 9.

zawodowe i cechy osobowe wyznaczają podejście do problematyki jakości. Trajektoria rozwoju jakościowego i prekonceptualizacja jakości w firmie jest zatem konsekwencją świadomości znaczenia jakości i założonej orientacji na jakość. Indywidualne doświadczenia decydenta osadzone są w kontekście przemian społeczno-gospodarczych zapoczątkowanych w Polsce w 1989 r., kiedy to rozpoczęła się transformacja ustrojowa mająca na celu wprowadzenie mechanizmów rynkowych i orientacji konkurencyjnej, na podstawie których mogłyby rozwijać się relacje społeczne: przedsiębiorca – odbiorca działań przedsiębiorczych. Wyniki analizy ewaluacyjnej ex post wskazują na to, że w opinii decydenta występująca w początkowej fazie transformacji ustrojowej względna równowaga relacji społecznych między przedsiębiorcami i odbiorcami zaczęła niekorzystnie dla przedsiębiorców zmieniać swój charakter wraz z rozwojem konkurencji i została zachwiana. Wskutek tego przedsiębiorcy muszą uwzględniać coraz wyższe wymagania odbiorców świadomych swojej przewagi i eksponujących ten aspekt relacji społecznych w procesie komunikacji społecznej z przedsiębiorcami.

Zmiany w relacjach z partnerami współpracy stanowią dla decydenta badanego przedsiębiorstwa okazję do podjęcia refleksji na temat tego, co jest istotą funkcjonowania firmy. Jednoznaczne jest w tym względzie nastawienie na rozwój przedsiębiorstwa w długim horyzoncie czasowym, a orientacja na jakość ma być drogą do tego celu.

Bezpośrednio więc powodem uwzględniania jakości w rozwoju firmy są skutki zmian systemowych na płaszczyźnie relacji społecznych. Pośrednio zaś zachętę do uwzględnienia problematyki jakości w rozwoju firmy daje możliwość zwrotu części kosztów ponoszonych z tytułu certyfikacji. Jakość ujmowana tutaj jako wartość społeczna w odniesieniu do systemu społeczno-kulturowego konstruowanego w badanym przedsiębiorstwie wydaje się użyteczna i pożądana w powiązaniu z wartościami ekonomicznymi (zwrot kosztów certyfikacji). Jakość jest zatem ważna aksjologicznie w holistycznym wymiarze funkcjonowania przedsiębiorstwa, ale motywy rozwoju jakościowego są konfrontowane w świetle jego użyteczności dla uzyskiwania wartości ekonomicznych.

### Konstruowanie jakości w badanej firmie R E

W badanej firmie konstruowanie doskonalenia jakości dokonuje się na trzech płaszczyznach:

1. Na płaszczyźnie tworzonej dokumentacji

Obejmuje ono proces przygotowań do wprowadzenia systemu zarządzania jakością zapoczątkowany wraz z przygotowaniem do audytu certyfikacyjnego (na przykład konstruowanie Księgi Jakości) i ukierunkowany na porządkowanie praktyk organizacyjnych w wymiarze formalnym. Jest to proceduralny wymiar

konstruowania jakości, na podstawie którego dokonuje się oceny stopnia zgodności wdrożonego systemu zarządzania jakością z normami ISO. Motywem konstruowania tego wymiaru w badanym przypadku są jednak korzyści, jakie niesie ze sobą prezentacja aktorom pozaorganizacyjnym (na przykład partnerom podejmowanej współpracy w ramach działań przedsiębiorczych i audytorom) rezultatów pracy nad jakością w tym wymiarze. Konstruowanie jakości proceduralnej ma tutaj charakter uzupełniający. Użyteczność konstruowania tego wymiaru wynika z jego potencjalnej przydatności w czasie spotkań na płaszczyźnie międzyorganizacyjnej, gdzie przedstawia się charakterystykę poszczególnych uczestników (na przykład w ramach przetargów). W świadomości decydenta firmy (prezesa) zdobycie certyfikatu ma jednak względną ważność aksjologiczną. Według niego jest to działanie, które opiera się na wzajemnym zaufaniu działających.

### 2. Na płaszczyźnie organizacji pracy w przedsiębiorstwie

Konstruowanie jakości w sferze organizacji pracy opiera się na przekonaniu, że jakość uzyskuje się wtedy, gdy poszczególne składniki organizacji pracy są holistycznie powiązane ze sobą. Konstruowanie jakości dokonuje się więc w różnych powiązanych ze sobą wymiarach funkcjonowania organizacji i dotyczy podejmowanych na bieżąco działań organizacyjnych oraz ich skutków. Taka rozciągłość czasowa wskazuje na temporalny charakter definiowania jakości w badanym przypadku. Uwzględniając przyszłościowy wymiar czasu zarządcy kontynuują konstruowanie jakości w sferze organizacji pracy i w miarę możliwości także w czasie teraźniejszym starają się eksponować wyniki konstruowania jakości w relacjach z partnerami pozaorganizacyjnymi.

### 3. Na płaszczyźnie relacji społecznych z osobami ubiegającymi się o pracę w firmie – obecnymi pracownikami i partnerami pozaorganizacyjnymi

W tej sferze doświadczenie zawodowe i cechy osobowe decydenta (prezesa) odgrywają znaczącą rolę, ponieważ on sam przeprowadza rekrutację i selekcję kandydatów na pracowników firmy. Rekrutacja stanowi pierwszy etap transmisji znaczeń organizacyjnych. Kandydaci, którzy ubiegają się o miejsce pracy w firmie dowiadują się, jaką ważność aksjologiczną mają partnerzy pozaorganizacyjni. Na tym etapie prezes dokonuje weryfikacji umiejętności właściwej interpretacji ważności aksjologicznej odbiorcy, czyli partnera pozaorganizacyjnego. Podczas rozmowy kwalifikacyjnej decydent zwraca uwagę na asymetrię w relacjach z partnerami pozaorganizacyjnymi, która wynika z uwarunkowań rynkowych i dominującej orientacji konkurencyjnej i stara się sondować, jak kandydat do pracy radzi sobie z tak postawionym problemem.

Jednym z ważnych celów funkcjonowania przedsiębiorstwa jest pozyskiwanie nowych partnerów pozaorganizacyjnych do współpracy. Jest to wynik

założenia, że rozszerzanie siatki relacji społecznych z nowymi partnerami umożliwi przedsiębiorstwu rozwój na zamierzonym poziomie. Jednakże w obecnych uwarunkowaniach pozaorganizacyjnych, z silną orientacją rynkową i konkurencyjną pozyskiwanie nowych partnerów nie jest łatwym zadaniem. Trzeba w takich uwarunkowaniach zdobywać zainteresowanie odbiorcy i przekonywać go, że naprawdę ma do czynienia z dobrą firmą [M 3: 9]<sup>56</sup>. Można więc postawić tezę, że **wysiłki i zaangażowanie, jakich wymaga pozyskiwanie odbiorców do współpracy z badaną firmą określają ich ważność aksjologiczną dla jej zarządców**. Osiągnięty poziom działań organizacyjnych nie daje jeszcze gwarancji, że odbiorca zainteresuje się propozycją współpracy z przedsiębiorstwem. Konieczne jest zatem przekonywanie odbiorcy, że propozycja współpracy jest odpowiednia dla niego. Praca organizacyjna i jej efekty mają służyć odbiorcy, ale trzeba mu pomóc zobaczyć te efekty – to znaczy, dostarczyć mu takich argumentów, które przekonają go do współpracy z firmą i dlatego konstruowanie jakości działań organizacyjnych musi być poparte odpowiednią prezentacją rezultatów konstruowania jakości podczas spotkań z partnerami pozaorganizacyjnymi. Sposób przekonywania partnerów do współpracy jest dostosowany do typu odbiorcy i ze względu na to ustala się kolejność wykorzystywanych dokumentów i komponuje ofertę propozycji współpracy. Odpowiednio eksponowany na pierwszej stronie oferty współpracy przegląd referencji, dyplomów, wyróżnień i certyfikatów ma przekonać, „że to jest naprawdę” [M 3: 8]. Emblematy jakości mają za zadanie ukazać odbiorcy osiągnięcia firmy i przekonać go, że jest to dorobek wart zainteresowania.

W procesie przekonywania partnerów do współpracy ważny jest także temporalny aspekt funkcjonowania firmy, zwłaszcza w dłuższym przedziale czasu. Świadomość znaczenia tego faktu dla odbiorców wpływa na proces konstruowania jakości w sferze symbolicznej. W czasie spotkań z partnerami pozaorganizacyjnymi przedstawia się im referencje uzyskane w wyniku współpracy z innymi dotychczasowymi partnerami (zwłaszcza znaczącymi w reprezentowanej przez badaną firmę branży), które mają wzmocnić argumentację na rzecz wyboru współpracy z firmą. Referencje poukładane chronologicznie, według kryterium współpracy z różnymi firmami i w dłuższym przedziale czasu z jedną firmą mają wskazywać na trwałość podejmowanej przez firmę współpracy w opozycji do firm powstających „dla konkretnego przetargu”. Jest to także sposób prezentacji siebie przez pryzmat ważności aksjologicznej partnerów współpracy. Ważność aksjologiczna partnera jest tutaj elementem współdefiniującym sytuację<sup>57</sup>.

<sup>56</sup> Kodowany zapis wywiadów pogłębionych z decydentami przedsiębiorstwa przeprowadzonych w siedzibie badanej firmy.

<sup>57</sup> E. Hałas, *Znaczenia i wartości społeczne. O socjologii Floriana Znanieckiego*, Lublin 1991, s. 77, 78.

Rozwój jakościowy wymaga oceny funkcjonowania systemu jakości. Regularna ocena poziomu jakości w firmie dokonuje się we współpracy z audytorem, z którym firma podpisała umowę na świadczenie usługi prowadzenia nadzoru nad systemem zarządzania jakością [M 2: 2]. Certyfikacja jest elementem szerszej rozumianego rozwoju jakościowego. Realizacja tego procesu wymaga jednak ponoszenia kosztów, inwestycji, nakładów. Definicja prospektywna dyrektora przedsiębiorstwa przybliżyła nam motywów rozwoju jakościowego i znaczenie oczekiwanych rezultatów<sup>58</sup> pracy nad jednym z aspektów jakości. Podejście do jakości ma tutaj wyraźnie kalkulacyjny charakter. Podmiot działający postrzega ważność aksjologiczną jakości w kontekście zysków i kosztów<sup>59</sup>, które mogą być efektem pracy nad jakością. Użyteczność systemu jakości jest zatem względna i zależy od kontekstu podejmowanych działań organizacyjnych. W kontekście działań podejmowanych wewnątrz przedsiębiorstwa system jakości ma wtórne znaczenie, ponieważ zasadniczo nie zmienia funkcjonowania firmy. W kontekście działań międzyorganizacyjnych potencjalnie może być użyteczny, ale jego wykorzystanie w obecnych uwarunkowaniach społeczno-rynkowych jest ograniczone z uwagi na niekorzystnie znowelizowaną ustawę o zamówieniach publicznych. Regulacje prawne w zakresie zamówień publicznych i ich nowa wykładnia wpłynęły na charakter wspólnych działań podejmowanych w relacjach międzyorganizacyjnych, ponieważ skutki regulacji prawnych prowadzą do ograniczenia ilości kryteriów liczących się w procesie finalizacji działań międzyorganizacyjnych, co prowokuje przedsiębiorców do obniżania jakości wspólnych działań w obszarze interakcji międzyorganizacyjnych i osiągania celów jak najmniejszym wysiłkiem. W tym kontekście można postawić tezę, że konkurencja jakościowa przegrywa z konkurencją cenową. Zewnętrzne warunki funkcjonowania firmy, gdy jedynym kryterium działań jest cena [M 1: 5], mogą zniechęcać do podejmowania pracy nad jakością w aspekcie tworzenia systemu jakości.

System jakości w społecznym odbiorze ma niewielkie znaczenie, wobec tego ponoszenie kosztów finansowych wprowadzenia systemu jakości (kosztów certyfikacji, kosztów prowadzenia audytów i obiegu dokumentacji zgodnie z procedurami ISO [M 2: 4]), może być niecelowe. Względna ważność aksjologiczna systemu jakości stwarza sytuację problematyczną<sup>60</sup>. Decydenci nie są bowiem pewni, w jakim kierunku i w jaki sposób powinien przebiegać dalszy rozwój

<sup>58</sup> D. W. Ball, *The Definition of Situation. Some Theoretical and Methodological Consequences of Taking*, [w:] I. Thomas Seriously, „Journal for the Theory of Social Behavior” 1972, vol. 2, s. 70; za: E. Hałas, *Interakcjonizm symboliczny. Społeczny kontekst znaczeń*, Warszawa 2006, s. 141.

<sup>59</sup> P. Berger, *Rewolucja kapitalistyczna. Pięćdziesiąt tez o dobrobycie, równości i wolności*, Warszawa 1995, s. 190; K. Konecki, *Kulturowe uwarunkowania zarządzania zasobami ludzkimi. Sprzężenie zwrotne w działaniu*, [w:] *Zarządzanie organizacjami. Kulturowe uwarunkowania zarządzania zasobami ludzkimi*, red. K. Konecki i P. Chomczyński, Łódź 2007, s. 88.

<sup>60</sup> E. Hałas, *op. cit.*, s. 142.

jakościowy. Starają się więc dokonać interpretacji sytuacji i działań tak, by zrozumieć swoje przeszłe działania i ukierunkować aktualne działania. Poszukują więc uzasadnień do podejmowania pracy nad jakością i w trakcie tych poszukiwań dokonują niejako „przeglądu” tego czym obecnie dysponują. Zwracają przy tym uwagę na to, że nie mogą w pełni wykorzystać obecnych zasobów organizacyjnych, a także nie mogą w pełni wykorzystać osiągniętego poziomu funkcjonowania przedsiębiorstwa, którego wskaźnikiem może być solidność firmy w percepcji odbiorców i właściwa, dobra organizacja firmy w percepcji zarządców firmy. Główną przeszkodą utrudniającą wykorzystanie posiadanych atutów organizacyjnych są obecne uwarunkowania rynkowe. Zasada osiągania minimalistycznych celów modeluje w pewnym sensie mentalność podmiotów uczestniczących w działaniach międzyorganizacyjnych na „nietypowym” rynku polskim i ogranicza pełne wykorzystanie posiadanych zasobów organizacyjnych. Mimo obecnych ograniczeń przedsiębiorcy nadal planują rozwój jakościowy i uważają go za jeden z elementów rozwoju organizacyjnego w przyszłościowym wymiarze czasu<sup>61</sup>. Wierzą bowiem, że posiadane atuty uda się wykorzystać w przyszłości, dlatego warto utrzymywać dotychczasowy kierunek rozwoju jakościowego. Użyteczność rozwoju jakościowego jest tutaj jednak konfrontowana w świetle wartości ekonomicznych. Motywy rozwoju jakościowego mają racjonalne podłoże. Jest on użyteczny, jeśli jest współmierny z innymi elementami rozwoju przedsiębiorstwa (przede wszystkim w wymiarze ekonomicznym).

Czynności podejmowane w celu przekonania partnerów do współpracy z badaną firmą opierają się na założeniu, że **symboliczna sfera jakości powinna „przemawiać” do odbiorcy i sugerować mu, że ma do czynienia z dobrą firmą** [M 3: 9], na odpowiednim poziomie rozwoju jakościowego, dlatego na przykład nie dokonuje się pomiaru jakości, to znaczy „nie stosuje się statystycznych metod do mierzenia jakości” [M 1: 1].

### Zakończenie

Jakość ujmowana jako wartość społeczna w odniesieniu do systemu społeczno-kulturowego konstruowanego w badanym przedsiębiorstwie R E jest użyteczna i pożądana w powiązaniu z wartościami ekonomicznymi. Kalkulacyjny charakter jakości określa na przykład możliwość zwrotu części kosztów ponoszonych z tytułu certyfikacji.

W wymiarze kultury socjetalnej – interakcji i stosunków społecznych, konstruowanie jakości dokonuje się w badanej firmie z uwzględnieniem punktu

<sup>61</sup> K. Konecki, *Działanie przedsiębiorcze. Auto-praca nad tożsamością a społeczny proces konstruowania motywacji do działania przedsiębiorczego*, [w:] *W kręgu socjologii interpretatywnej. Badania jakościowe nad tożsamością*, red. J. Leoński i U. Kozłowska, Szczecin 2007, s. 88.

widzenia odbiorców produktów i usług firmy, tj. ze współczynnikiem humanistycznym. W świetle powyższych ustaleń można powiedzieć, że znaczenie aksjologiczne jakości badanej firmy jest dodatnie, co czyni ją znaczącym składnikiem kultury organizacyjnej badanej instytucji.

### Quality Evaluation in Organizational Culture (Abstract)

The article, dealing with the problem of quality construction in organizational culture on the example of the research conducted in a production enterprise, presents an evaluation analysis of coordinating the interpretation of quality as a result of organizational actions. The explored subject was the axiological dimension of the social process of producing goods and services, and the objective was to discover patterns in the construction of quality in the organizational culture of the researched company. This allowed the identification of quality construction areas, as well as defining which organizational actions serve external users of goods and services provided by the researched firms and in what way.

### Streszczenie

Artykuł poświęcony ewaluacji jakości w kulturze organizacyjnej na przykładzie badań w przedsiębiorstwie produkcyjnym przedstawia analizę uzgadniania interpretacji jakości jako rezultatu podejmowanych działań organizacyjnych. Przedmiot badań stanowił aksjologiczny wymiar społecznego procesu wytwarzania dóbr i usług, a celem było odkrycie prawidłowości konstruowania jakości w kulturze organizacyjnej badanej firmy. Pozwoliło to zidentyfikować obszary konstruowania jakości i określić, jakie działania organizacyjne i w jaki sposób służą zewnętrznym użytkownikom dóbr i usług badanej firmy.