

**Opublikowano w:**

*Globalne i regionalne wyzwania restrukturyzacji przedsiębiorstw i gospodarek,*  
red. R. Borowiecki, M. Dziura  
Wydawnictwo Fundacji UE w Krakowie, Kraków 2012  
ISBN 978-83-62511-86-0; str. 53-70

*Dr Katarzyna Czainska*  
Wydział Ekonomii i Zarządzania  
Poznańska Wyższa Szkoła Biznesu

## **ZNACZENIE KULTURY ORGANIZACYJNEJ W DOBIE GLOBALIZACJI**

### ***Streszczenie***

*W referacie zaprezentowano skrócony opis badań międzynarodowych, prowadzonych w Wielkiej Brytanii, Indiach, Nigerii i Polsce, dotyczących zmiany znaczenia kultury organizacyjnej w kontekście procesów globalizacyjnych. Przedstawiono skrócony przegląd istniejących koncepcji teoretycznych dotyczących pojęcia, źródeł i elementów kultury organizacyjnej. Zgodnie z przyjętymi założeniami badawczymi wskazano trendy społeczne i gospodarcze wpływające na zmianę zasad kształtowania i zarządzania kulturą organizacyjną. Zdefiniowano znaczenie „grupy wielokulturowej” i „grupy interkulturowej”. Przeanalizowano procesy zachodzące w interkulturowych grupach pracowniczych, zwłaszcza w zakresie tworzenia norm oraz mechanizmów kontroli ich przestrzegania. W konsekwencji, sformułowano wstępne wnioski odnoszące się do nowego postrzegania kultury organizacyjnej jako narzędzia zarządzania interkulturowego. Rozwinięciem tematyki zaprezentowanej w referacie jest przygotowywana przez autorkę publikacja, którą opatrzone tytułem roboczym „Kultura organizacyjna przedsiębiorstw wielonarodowościowych”. Słowa kluczowe: globalizacja, kultura, kultura organizacyjna, tożsamość społeczna, etyka biznesu, normy, zasady, postawy.*

\*\*\*

### **1. Wprowadzenie**

Analitycy sytuacji Unii Europejskiej<sup>1</sup> wskazali, że jednym z najpoważniejszych problemów występujących w ramach jej terytorium jest demografia. Starzejąca się Europa potrzebuje zatem nowych pracowników, którymi mogą być wyłącznie imigranci spoza Unii. W konsekwencji w niedługim czasie również w Polsce będziemy mieli do czynienia ze zwiększoną różnorodnością kulturową i narodowościową zauważalną w wielu aspektach życia codziennego. Sytuacja umiędzynarodowienia zasobów ludzkich, która jeszcze do niedawna kojarzyła się wyłącznie z globalnymi korporacjami, będzie miała miejsce we wszystkich sektorach gospodarki, również w segmencie małych i średnich przedsiębiorstw (MSP). Oczywiście od wielu lat spotkać można obcokrajowców pracujących w polskich szpitalach, uczelniach, szkołach językowych, organizacjach kulturalnych, itp. Jednak zmiany, o których wspomniano powyżej, różnić się będą znacznie od bieżącej sytuacji, zwłaszcza

skalą i zasięgiem. Podobnie jak w stanach Zjednoczonych, Wielkiej Brytanii, Holandii czy Francji wielokulturowość będzie sprawą powszechną w całej Europie. O ile w wymienionych krajach była to jedna z konsekwencji kolonializmu, to współczesna mobilność za pracę to pokłosie udogodnień globalizacyjnych. Właśnie takie procesy jak postęp technologiczny, nowoczesny transport i komunikacja, redukcja barier przestrzennych, czy liberalizacja przepływów, które łącznie określa się mianem globalizacji<sup>2</sup>, umożliwiły swobodne przemieszczanie się ludności w celu poszukiwania pracy w skali całego świata, w tym „z” i „do” Polski.

Zidentyfikowane trendy społeczne skłoniły autorkę do podjęcia prac naukowo – badawczych dotyczących wpływu tychże trendów na sferę przedsiębiorstw, szczególnie w Polsce. Badania przeprowadzone zostały w latach 2007 - 2011. Długi zakres czasowy wynikał z założenia, że badania będą przeprowadzane w środowisku grup badanych, czyli w kraju z którego pochodzą respondenci. Zorganizowanie wizyt i badań (w tym ich weryfikacja, a niekiedy powtarzanie) zajęły wskazany okres.

Tabela 1: Terminarz badań

<b>Grupa badana</b>	<b>Termin</b>	<b>Miejsce</b>	<b>Rodzaj badania</b>
Polacy	II 2010	<i>Poznańska Wyższa Szkoła Biznesu</i>	Badanie ankietowe
	III 2010	<i>Poznańska Wyższa Szkoła Biznesu</i>	Eksperyment naturalny
Nigeryjczycy	XI 2007 – VI 2008	Poznań <i>Poznańska Wyższa Szkoła Biznesu, Uniwersytet Medyczny</i>	Studium w terenie Eksperyment naturalny
	I 2011	Nigeria, Abuja <i>American Tobacco Co.</i>	Badanie ankietowe
Brytyjczycy	II 2011	Wielka Brytania, Londyn <i>Thames Valley University</i>	Badanie ankietowe Studium w terenie Eksperyment naturalny
Hindusi	IX – XII 2010	Indie, New Delhi <i>Institute of Management Education</i>	Badanie ankietowe Studium w terenie Eksperyment naturalny

Źródło: opracowanie własne

Obecnie trwają prace nad przygotowaniem monografii, którą wstępnie zatytułowano „Kultura organizacyjna przedsiębiorstw wielonarodowościowych”. W pracy skupiono się na

<sup>1</sup> Zob. W.M. Orłowski, *Scenariusze rozwoju Unii Europejskiej w kontekście zmian globalnych. /W:/ Unia Europejska. Dylematy XXI wieku*, red. naukowy: A. Kukliński, J. Woźniak, Biblioteka Małopolskiego Obserwatorium Polityki Rozwoju, Tom IV, Kraków 2011, s. 33-43.

<sup>2</sup> Zob. E. Polak, *Globalizacja a zróżnicowanie społeczno – ekonomiczne*, Difin, Warszawa 2009r., str. 20

problematyce organizacji, które zatrudniają pracowników z różnych krajów i o odmiennej kulturze (bez względu na ich wielkość<sup>3</sup>).

W referacie przedstawiono streszczenie najważniejszych elementów ww. badań, mianowicie wskazano metodykę badań, przedmiot studiów literaturowych oraz wstępne wnioski. W artykule nie zawarto konkretnych zaleceń, czy konkluzji, gdyż nadal trwają prace nad ich formułowaniem.

## 2. Metodyka badań

Przed przystąpieniem do badań autorka określiła problemy badawcze, sformułowała hipotezy i cele badania. Jako pierwszy problem badawczy wskazano: *brak doświadczenia polskich menedżerów w zakresie zarządzania wielonarodowościowym (wielokulturowym) zespołem pracowniczym, przy jednoczesnym trendzie wzrostowym w zakresie internacjonalizacji przedsiębiorstw i globalnej mobilności zarobkowej do Polski*. W związku z tym określono następujące hipotezy: 1/ Zespoły pracownicze współczesnych przedsiębiorstw stają się zespołami wielonarodowościowymi; 2/ Menedżerowie polscy, szczególnie z sektora MSP muszą poznać zasady zarządzania wielonarodowościowym (wielokulturowym) zespołem pracowniczym.

Drugim problemem był: *brak wzorców teoretycznych i praktycznych w zakresie zarządzania wielokulturowym zespołem pracowniczym*. W związku z postawiono hipotezę, zgodnie, że we współczesnej nauce o zarządzaniu brak jednoznacznych zaleceń (metod i technik) w zakresie zarządzania wielonarodowościowym (wielokulturowym) zespołem pracowniczym, szczególnie przystających do obecnych warunków socjo-politycznych.

W kolejnym problemie badawczym wskazano: *zmniejszający się poziom zachowań etycznych w przedsiębiorstwach globalnych*. Sformułowano zatem hipotezę, że Biznes, zwłaszcza globalny, wykazuje wysoki wskaźnik zachowań nieetycznych w skali całego świata.

Czwarty problem dotyczył: *braku świadomości na temat zależnościami etyki biznesu i efektywności zarządzania zasobami ludzkimi*. Postawiono hipotezę, w której wskazano, że Praktyka gospodarcza nie dostrzega zależności pomiędzy etyką a efektywnością biznesu.

W nawiązaniu do obserwacji socjologicznych zauważono także, że *już wkrótce wejdzie na rynek pracy nowe pokolenie, które nie podporządkuje się dotychczasowym metodom i technikom zarządzania*. Nasuwa się zatem hipoteza, że w najbliższych pięciu

---

<sup>3</sup> Jako wielość organizacji rozumie się podział opierający się na kryteriach zatrudnienia, rocznego obrotu ze sprzedaży lub sumy aktywów, zgodnie z Ustawą z dnia 2 lipca 2004 o swobodzie działalności gospodarczej (Dz.U. 2004 nr 173 poz. 1807)

latach wejdzie na rynek pracy pokolenie, którego cechy i nawyki nie przystają do założeń dotychczasowej nauki o zarządzaniu; trzeba będzie zatem zdefiniować nowe.

W ramach każdego problemu badawczego zdefiniowano konkretne cele badawcze oraz określono metody i techniki ich osiągnięcia (tabela 2). Z uwagi na szeroki zakres problemowy, w dalszych pracach naukowo – badawczych przyjęto interdyscyplinarne podejście do badań.

Tabela 2: Metody i techniki badawcze

Cel badania	Metody i techniki						
	Studia źródeł pierwotnych	Studia źródeł wtórnych	Badanie ankietowe	Obserwacja	Wywiad bezpośredni	Studium w terenie	Eksperyment naturalny
Określenie trendu internacjonalizacji polskich przedsiębiorstw		X					
Zdiagnozowanie występowania zjawiska wielonarodowościowych zasobów ludzkich w polskich przedsiębiorstwach		X		X	X		
Zdiagnozowanie poziomu wiedzy polskich menedżerów na temat zarządzania wielonarodowościowym (wielokulturowym) zespołem pracowniczym		X			X		
Inwentaryzacja dotychczasowych teorii i koncepcji na temat zarządzania wielonarodowościowym (wielokulturowym) zespołem pracowniczym		X					
Zidentyfikowanie różnic w zarządzaniu personelem monokulturowym i wielokulturowym	X	X	X	X	X	X	X
Wykazanie znaczącej roli kultury organizacyjnej jako narzędzia zarządzania wielonarodowościowym (wielokulturowym) zespołem pracowniczym		X		X	X	X	X
Wskazanie różnic i podobieństw zachowań nieetycznych w biznesie na świecie		X	X	X	X	X	X
Wskazanie teorii i koncepcji wskazujących zależność pomiędzy etyką a efektywnością w biznesie		X					
Opisanie najważniejszych dokumentów określających podstawowe zasady etyczne							

obowiązujące w skali całego świata i dotyczące w szczególności sfery biznesu	X	X					
Zdiagnozowanie cech nowego pokolenia pracowników		X		X	X	X	
Wskazanie zaleceń w zakresie zarządzania pracownikami nowego pokolenia		X		X	X	X	X

Źródło: opracowanie własne

### 3. Podstawy teoretyczne – wybrane poglądy na temat kultury organizacyjnej

Pierwszym etapem prac naukowo – badawczych było przeprowadzenia inwentaryzacji dotychczasowych poglądów i koncepcji dotyczących kultury organizacyjnej oraz innych pojęć związanych z poruszaną tematyką. W tym celu zapoznano się z bogatym dorobkiem literaturowym (krajowym i zagranicznym) kilku dziedzin nauki.

Tabela 3: Interdyscyplinarne podejście do badań literaturowych i czasopiśmienniczych

Cel badania	Dyscypliny naukowe według klasyfikacji Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego <sup>4</sup>						
	Nauki o zarządzanie	Ekonomia	Etyka/ Filozofia	Antropologia/ Etnologia	Kulturoznawstwo	Psychologia	Socjologia
Określenie trendu internacjonalizacji polskich przedsiębiorstw	X	X					X
Zdiagnozowanie występowania zjawiska wielonarodowościowych zasobów ludzkich w polskich przedsiębiorstwach.	X				X		X
Zdiagnozowanie poziomu wiedzy polskich menedżerów na temat zarządzania wielonarodowościowym (wielokulturowym) zespołem pracowniczym.	X				X		X
Inwentaryzacja dotychczasowych teorii i koncepcji na temat zarządzania wielonarodowościowym (wielokulturowym) zespołem pracowniczym.	X					X	X
Zidentyfikowanie różnic w zarządzaniu personelem monokulturowym i wielokulturowym.	X			X	X	X	X
Wykazanie znaczącej roli kultury organizacyjnej jako narzędzia zarządzania wielonarodowościowym (wielokulturowym) zespołem pracowniczym	X		X	X	X	X	X
Wskazanie różnic i podobieństw zachowań nieetycznych w biznesie na świecie.			X				X

<sup>4</sup> Rozporządzenie Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego z dnia 8 sierpnia 2011 r. w sprawie obszarów wiedzy, dziedzin nauki i sztuki oraz dyscyplin naukowych i artystycznych (Dz. U. z dnia 30 sierpnia 2011 r.)

Wskazanie teorii i koncepcji wskazujących zależność pomiędzy etyką a efektywnością w biznesie.	X	X	X			X	X
Opisanie najważniejszych dokumentów określających podstawowe zasady etyczne obowiązujące w skali całego świata i dotyczące w szczególności sfery biznesu.	X		X				
Zdiagnozowanie cech nowego pokolenia pracowników.	X				X	X	X
Wskazanie zaleceń w zakresie zarządzania pracownikami nowego pokolenia.	X						X

Źródło: opracowanie własne

W artykule uwzględniono jedynie najważniejsze definicje, niezbędne do zrozumienia wniosków końcowych i logiki procesu naukowo – badawczego autorki.

Rozważania rozpoczęto od wyjaśnienia pojęcia podstawowego, czyli *kultury*. Zgodnie z wyjaśnieniem słownikowym jest to m.in.<sup>5</sup>: *materialna i umysłowa działalność społeczeństw oraz jej wytwory; społeczeństwo rozpatrywane ze względu na jego dorobek materialny i umysłowy; odpowiednio wysoki poziom rozwoju społeczeństwa w jakimś zakresie; umiejętność obcowania z ludźmi*. Usystematyzowaną klasyfikację poziomów kultury zaprezentował w formie tzw. góry lodowej, E. Schein. Wyodrębnił on trzy poziomy kultury, a mianowicie<sup>6</sup>: artefakty (dostrzegalne i wyczuwalne struktury oraz procesy, obserwowane zachowania trudne do rozszyfrowania), prezentowane wierzenia i wartości (ideały, cele, wartości, aspiracje, ideologie, racjonalizacje przystające lub nieprzystające do zachowania i artefaktów), podstawowe i fundamentalne założenia (podświadome, brane za pewnik wierzenia i wartości, ustalone zachowanie, percepcja, myśli i uczucia). Koncepcja ta stanowiła dla autorki podstawę formułowania wniosków i zaleceń dla przedsiębiorstw w aplikacyjnej części przygotowywanej monografii.

Bardziej ogólnie źródła kultury podał J.C. Usunier wymieniając<sup>7</sup>: języki, narodowość, wykształcenie, zawód (wykształcenie specjalistyczne), grupa (etniczność), religia, rodzina, płeć, klasa społeczna, kultura organizacyjna. Podobnie jak Schein i Usunier, tak i wielu innych autorów włączyło do pojęć związanych z kulturą elementy oddziaływania branży, organizacji, grupy zawodowej, czy grupy pracowniczej.

Obserwacje zarówno praktyków i teoretyków zarządzania dotyczące wpływu kultury na postawy ludzi w środowisku zawodowym oraz zachowania pracowników w przedsiębiorstwach doprowadziły do sformułowania pojęć kultury organizacyjnej i tożsamości organizacyjnej. W 1951r. E. Jacques'a zdefiniował kulturę organizacyjną jako:

<sup>5</sup> Słownik języka polskiego, Wydawnictwo PWN, <http://sjp.pwn.pl/szukaj/kultura>, 22.05.2012

<sup>6</sup> E. H. Schein, *Organizational Culture and Leadership*, Tom 2 z The Jossey-Bass Business & Management Series, John Wiley and Sons, 2010, str. 24

<sup>7</sup> J.C. Usunier, *Marketing Across Cultures*, Prentice Hall, Second Edition, str. 12

zwyczajowy i tradycyjny sposób myślenia i działania, podzielany w mniejszym lub większym stopniu przez wszystkich członków, a którego nowi członkowie muszą się nauczyć i przynajmniej częściowo zaakceptować, aby sami mogli być zaakceptowani w firmie<sup>8</sup>. Z biegiem lat w literaturze pojawiło się kilka podejść terminologicznych związanych z kulturą organizacyjną, w szczególności: podejście instrumentalne, podejście zwane procesem interpretacji i podejście zintegrowane<sup>9</sup>.

Tabela 4: Wybrane koncepcje oraz pojęcia kultury i tożsamości organizacyjnej

Autor/propagator koncepcji	Koncepcja / pojęcie
<b>KULTURA ORGANIZACYJNA</b>	
E. Jacques	Kultura organizacyjna
B. Bjerke	Kultura organizacyjna a wartości, zachowanie, świadomość lub nieświadomość
John Mole	Różnice pomiędzy kontaktami biznesowymi z przedstawicielami innych kultur, a pracą w środowisku wielokulturowym
David Matsumoto, Linda Juang	Istota badań międzykulturowych
R. R. Gestelanda/ W. Misiak	typologii kultur w biznesie
H.V. Perlmutterem/ A.Pocztowski	Model współzależności typu przedsiębiorstwa międzynarodowego a kultury organizacyjnej
E. Schein	Model kultury („góra lodowa”); Kultury i subkultury w organizacji
F. Bradley	Grupy czynników oddziałujących na zachowania i postawy pracowników
G. Hofstede, G. J. Hofstede	Wymiary kultury
F. Wilson	Negacja kultury organizacyjnej jako narzędzia zarządzania przedsiębiorstwem
F. Trompenaars, C. Hampden – Turner	Metafory kultur organizacyjnych
R. Benedict / E. Nowicka	Koncepcja wzorca kulturowego
C. J. Lammers, D. J. Hickson	Typy charakteru narodowego w organizacjach
H. Triandis	Pojęcia indywidualizmu i kolektywizmu
B. M. Meglino, E. C. Ravlin, C. L. Adkins	Pozytywne skutki zgodności kulturowej między pracownikiem a firmą
B. Latane, K. Williams, S.Harkins	Pojęcie próżniactwa społecznego
Shirakashi, Yamaguchi, Okamoto, Oko, Gabreny, Wang, Latane	Pojęcie gorliwości społecznej
A. Furnham	Psychologiczne podstawy zachowań organizacyjnych, również w kontekście ludzi biznesu delegowanych do przedstawicielstw zagranicznych macierzystego przedsiębiorstwa
G. Fink, B. Stępień	Hybrydyzacja kulturowa w organizacjach
<b>TOŻSAMOŚĆ</b>	
P.L. Berger/ B. Szacka	Sprzężenie afiliacji społecznej i tożsamości
R. J. Crisp, R. N. Turner	Kultura organizacyjna w przedsiębiorstwach interkulturowych jako stabilizator zachowań - teoria tożsamości społecznej
A. Giddens	Pojęcie tożsamości zbiorowej

Źródło: opracowanie własne

<sup>8</sup> *Kultura organizacyjna w zarządzaniu*, red. Aniszewska Grażyna, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2007, str. 13

<sup>9</sup> *Kultura, op.cit.*, str. 14 - 21

W pierwszym z wymienionych, czyli w podejściu instrumentalnym, kultura organizacyjna jest pewnym utrwalonym sposobem wykonywania zadań; w skrajnej formie ogranicza się do identyfikowania kultury przedsiębiorstwa poprzez analizę struktury organizacyjnej, sposobu sprawowania kontroli, zatrudniania, wynagradzania, dbałości o klienta oraz podejmowania decyzji. Drugie podejście, zwane procesem interpretacji, charakteryzuje się negowaniem rozumienia kultury organizacyjnej jako cechy wewnętrznej danego przedsiębiorstwa oraz podkreślaniem roli subiektywnego postrzegania organizacji i otoczenia przez pracowników. Zgodnie z ostatnim, pośrednim podejściem, tzw. zintegrowanym, nie istnieje w organizacji jedna kultura, współistnieją ze sobą natomiast określone subkultury, a nawet kontrkultury będące w stosunku do siebie w opozycji. G. Hofstede dodaje (po przeanalizowaniu wielu definicji funkcjonujących w literaturze przedmiotu), że kultura organizacyjna jest<sup>10</sup>: holistyczna, zdeterminowana historycznie, powiązana z przedmiotami badań antropologicznych, tworem społecznym, koncepcją miękką i trudną do zmiany.

Odmienne zdanie reprezentował F. Znaniecki<sup>11</sup>, który wskazał trzy zasadnicze fundamenty funkcjonowania kultury organizacyjnej, wynikające z idei pojmowania zależności czynu i percepcji. Znaniecki wyróżnił następujące przypadki::

- a) powtarzanie – gdzie jednostki wykonują tę samą czynność, ale robią to w różnym celu i z odmienną motywacją, np. dwóch pracowników pracuje w godzinach nadliczbowych; pierwszy z nich robi to, gdyż identyfikuje się z daną organizacją i zależy mu na terminowym wykonaniu zadania; drugi pracownik zdaje sobie sprawę, że postawa taka jest dobrze widziana w przedsiębiorstwie, więc zostaje dłużej w pracy mimo, że nie wykonuje w tym czasie konkretnego zadania lub nawet generuje koszty dzwoniąc ze służbowego telefonu do znajomych;
- b) uczestnictwo – gdy jednostki w organizacji wykonują różne czynności, ale czują współodpowiedzialni za dany odcinek realizacji celu ogólniejszego; przykładowo pracownicy utożsamiając się z celem zwiększenia sprzedaży przyczyniają się do jego osiągnięcia w różny sposób, tzn. pracownicy produkcji dbają o jakość wyrobu, pracownicy magazynu o terminowość wysyłek, pracownicy sprzedaży o miłą atmosferę w punktach obsługi klienta, itp.;

---

<sup>10</sup> G. Hofstede, G. J. Hofstede, *Kultury i organizacje*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2007, str. 297

<sup>11</sup> F. Znaniecki, *Metoda socjologii*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2008, str. 85



c) reprodukcja – w przypadku, której wszystkie jednostki powielają zachowania, rytuały, itp. nie wiedząc nawet dlaczego tak postępują lub nie zastanawiają się nawet nad tym, zachowują się po prostu nawykowo i schematycznie.

Wśród przedstawicieli nauki o zarządzaniu zauważa się dwa główne nastawienia do zagadnienia kultury organizacyjnej, które można nazwać akceptującym i wątpiącym. Naukowcy akceptujący, uważają, że w ogóle coś takiego jak kultura organizacyjna istnieje, a co więcej można ją kształtować, tym samym można nią zarządzać i osiągać przez to wymierne korzyści dla organizacji. Nastawienie to było niejednokrotnie weryfikowane przez naukowców z drugiej grupy. F. Wilson<sup>12</sup> przeprowadziła badania literaturowe w ww. zakresie. Przedstawiła ona dość negatywny obraz zjawiska kultury organizacyjnej udowadniając między innymi, że mimo wielu przypadków przedsiębiorstw powszechnie uznawanych za przykłady funkcjonowania proefektywnościowej kultury organizacyjnej, należy uważać, że kultura organizacyjna jest raczej wyrafinowanym narzędziem zaostżania kontroli niż zwiększania efektywności; co więcej, jeżeli pozytywna, proefektywnościowa kultura organizacyjna nie wywodzi się z takiejże kultury narodowej (przykładowo kultura przedsiębiorstw japońskich) to nawet perfekcyjnie przygotowana do wdrożenia, nie zostanie zrozumiana i przyjęta przez członków organizacji. Dodatkowo F. Wilson, powołując się na badania Deala i Kennedy'ego podkreśla, że podstawowym zagrożeniem dla istnienia jakiegokolwiek kultury organizacyjnej w dzisiejszych czasach są strategie outsourcingu, fuzji i przejęć, itp. które z założenia niszczą poczucie identyfikacji (tożsamości), zaufania i stabilizacji wśród członków organizacji, czyli zasadniczych czynników powstawania kultur proefektywnościowych.

Podobna rozbieżność poglądów istnieje w odniesieniu do pojęcia tożsamości organizacyjnej, która integralnie związana jest z kulturą. W szczególności w kontekście omawianego tematu przedstawienia wymaga zagadnienie tożsamości jednostki jako pochodnej jej przynależności do grup różnych społecznych.

Zgodnie z teorią tożsamości społecznej, którą przedstawili Crisp i Rhiannon<sup>13</sup> *ludzie kategoryzując siebie jako członków grupy społecznej, ulegają depersonalizacji i zaczynają widzieć się w kategoriach cech, które dzielą z innymi, i które definiują raczej ich członkostwo w grupie, a nie ich samych, jako oddzielne jednostki. W takiej sytuacji ludzie myślą i zachowują się zgodnie z normami swojej grupy.* Istotnym uzupełnieniem powyższej tezy jest

---

<sup>12</sup> F. M. Wilson, *Organizational behaviour and work. A critical introduction*, Oxford University Press, 3<sup>rd</sup> Edition 2010, str. 220 - 235

<sup>13</sup> R. J. Crisp, R. N. Turner, *Psychologia społeczna*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2009, str.110

stwierdzenie, że normy grupowe będą wpływać wyłącznie na jednostki, dla których dana grupa jest ważna.

Przyjmując podejście socjologiczne, pojęcie tożsamości należy rozpatrywać w wymiarze subiektywnym (poczucie tożsamości) i obiektywnym (zaklasyfikowanie jednostki przez innych). B. Szacka przytaczając wnioski P.L. Bergera wskazała, że każdy *akt afiliacji społecznej pociąga za sobą wybór tożsamości. I odwrotnie, każda tożsamość wymaga dla swego przetrwania swoistych afiliacji społecznych*<sup>14</sup>.

Tabela 5: Porównanie społecznego i kulturowego podejścia do percepcji, tożsamości oraz reprezentacji innych

Zagadnienie	Psychologia	
	Spoleczna	Kulturowa
<b>Percepcja</b>	<b>Cechy i schematy:</b> Osoba-aktor jako obiekt percepcji. Percepcja osób w terminach ich kategoryzacji, cech i atrybucji przyczynowych: „Jak się to nazywa?”, „Do jakiej kategorii należy?”. Schematy odnośnie do osób oraz grup (stereotypizacja). Oceny innych.	<b>Skrypty:</b> Rozpoznanie znaczenia i nadawanie sensu: „Co się tu dzieje?”, „Gdzie to ma miejsce?”, „Kiedy?” oraz „Dlaczego tak właśnie?”. Lokalizacja i rozumienie dziejących się wydarzeń. Interpretacja i przewidywanie dalszego ich biegu.
<b>Tożsamość własna</b>	<b>Forma:</b> identyfikacja z kategorią lub z grupą członkowską o wyraźnych konturach, określaną jako MY. Porównania społeczne pionowe i ich konsekwencje dla poczucia własnej wartości. Rywalizacyjna natura tego związku: np. nacjonalizm, ksenofobia. Zmiana przynależności i tożsamości w celu podniesienia ewaluacji.	<b>Treść:</b> znajomość symboli, kodów/skryptów kulturowych oraz współczynnik osobistego przywiązania do nich nabyty w trakcie doświadczeń (często incydentalnych) oraz edukacji (zwykle internacjonalnej). Nierywatyzacyjna natura tego związku: np. patriotyzm wobec „małej” i „dużej” ojczyzny. Preferencje stylów literackich, muzycznych, kulinarnych, itp.
<b>Reprezentacje rzeczywistości kolektywnej (wiedza, pamięć)</b>	<b>Kategoryzacje społeczne</b> (MY, WY, ONI); <b>Auto-/stereotypy grupowe:</b> przypisywanie reprezentantom grup jednostkowych cech osobowościowych. <b>Stereotypizacja:</b> aktywizowanie stereotypów dla celów pomiaru bądź badania ich konsekwencji dla różnych funkcji i procesów psychologicznych. <b>Uprzedzenia i dyskryminacje względem innych.</b>	<b>Wiedza</b> (semantyczna i epizodyczna) oraz <b>kompetencja kulturowa.</b> Znajomość kodów kulturowych grup zewnętrznych i kompetencja włączania tych kodów w repertuar własnych zachowań lub Etnocentryczne zniekształcenie oraz ignorancja w zakresie odmiennej rzeczywistości kulturowej.

Źródło: P. Boski, *Kulturowe ramy zachowań społecznych. Podręcznik psychologii międzykulturowej*, Wydawnictwo Naukowe PWN, ACADEMICA Wydawnictwo SWPS, Warszawa 2009, str. 464

<sup>14</sup> B. Szacka, *Wprowadzenie do socjologii*, Oficyna Naukowa, Warszawa 2003, str. 150-151

A. Giddens<sup>15</sup> wprowadza ponadto, pojęcie tożsamości zbiorowej opartej na wspólnych celach, wartościach i doświadczeniach, która może przyjmować nawet formę ruchów społecznych. Ponieważ istotą ww. typu tożsamości jest to, że dotyczy ona cech jakie jednostce przypisują inni, a w związku z tym jednostka kształtuje swoje zachowanie opierając się na tych opiniach, to prezentowany mechanizm może być źródłem dysonansu jednostki skłaniającym do przyjęcia norm i zasad obowiązujących w danej grupie. Z tego punktu widzenia, znajomość tematyki tożsamości jest niezwykle istotna w zrozumieniu procesu kształtowania się kultury organizacyjnej. Przy właściwym zarządzaniu tożsamość społeczna (wynikająca z przynależności jednostki do grupy zawodowej danego przedsiębiorstwa) może być silniejsza niż tożsamość kulturowa (wynikająca z przynależności jednostki do grupy kulturowej, czy narodowościowej). Wyniki badań socjologicznych potwierdzają zatem zasadność kształtowania kultury organizacyjnej.

Dodatkowo warto przytoczyć tezę, którą podaje W. Misiak<sup>16</sup> za Franzem Burgerem, zgodnie z którą w warunkach globalizacji główną koncepcją pozwalającą rozwiązywać problemy organizacyjne powinien być ordoliberalizm (czyli wolność, która jednak uwzględnia zasady, tradycję, religię, itp.) i podejście etyczne, szczególnie w dużych i międzynarodowych korporacjach. Ponieważ wskazane zdanie zgodne jest z ogólną koncepcją funkcjonowania kultury, u której podstaw leżą wartości, w dalszym procesie badawczym przeanalizowano koncepcje etyki biznesu i hipernorm społecznych. Ponadto, poddano sprawdzeniu, czy naukowcy badali już możliwość kształtowania kultury organizacyjnej w oparciu o fundament etyczny.

Tabela 6: Wybrane koncepcje dotyczące etyki biznesu

Autor/propagator koncepcji	Koncepcja / pojęcie
<b>ETYKA BIZNESU</b>	
W. Gasparski	Etyka biznesu; kodeksy etyczne w przedsiębiorstwach
K. Sosenko	Podmiot osobowy w problematyce etyki biznesu
H. Gardner	Psychologiczne podstawy zachowań etycznych
J. Bratton, F.C. Callinan, P. Sawchuk	Zależność zachowań etycznych w organizacjach od zachowań jej członków
N. Barry	Koncepcja płaszczyzn mikro i makro w etyce biznesu
P. Rotenburger	Koncepcja korzyści etycznego zarządzania
B. Klimczak	Etyka gospodarcza
Ł. Zaorski – Sikora	Absolutyzm i relatywizm etyczny
R. Śliwiński	Etyka biznesu jako kluczowy czynnik sukcesu
J. R. Boatright	Etyka a prawo – analiza zależności
M. Rybak	Czynniki wpływające na klimat moralny w organizacji

<sup>15</sup> A. Giddens, *Socjologia*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2008, str. 52

<sup>16</sup> W. Misiak, *Narodowe cechy kultury organizacyjnej w biznesie*, Wydawnictwa Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2004, str. 49 - 50

F. Burger	Koncepcja ordoliberalizmu i podejścia etycznego w globalnych organizacjach
J. Szczupaczyński	Sposoby postrzegania relacji pomiędzy zarządzaniem a etyką
T. Oleksyn	Wzorzec etyczny w pracy menedżera
S. Galata	Etyka a presja sukcesu w biznesie
H. Deresky	Etyka biznesu a globalizacja
A. Dylus	Wymiary funkcjonowania grup wielokulturowych w organizacjach
M. Zilinek	Etyka a kultura grupy interkulturowej
B. Pogonowska	Przejście od homo oeconomicus do osoby biznesu świadomej społecznie
M. Guirdham	Postrzeganie wartości instrumentalnych i ekspresywnych przez przedstawicieli różnych krajów
<b>SPOŁECZNA ODPOWIEDZIALNOŚĆ BIZNESU</b>	
Kofi Annan, ONZ	SOB – pojęcie i zasady (Global Compact)
A. B. Carroll/ M. Rybak	Modele SOB
H. Deresky	SOB a korporacje międzynarodowe
M.E. Porter, M.R. Kramer	Koncepcja wartości ekonomiczno – społecznej

Źródło: opracowanie własne

J. Szczupaczyński<sup>17</sup> na podstawie badań własnych wyodrębnił trzy sposoby postrzegania relacji pomiędzy zarządzaniem a etyką: integralizm etyczny (przekonanie, że wartościowaniu etycznemu podlega cały lub prawie cały obszar zachowań menedżera, konstytuujący proces zarządzania organizacją), rezydualizm etyczny (przekonanie, że etyczność menedżera ujawnia się tylko w niektórych obszarach zarządzania lub sytuacjach decyzyjnych) i amoralizm (uznanie, że zachowania etyczne nie występują w zarządzaniu i ogólnie pojmowanej działalności gospodarczej). Dodatkowo ww. autor zidentyfikował i opisał podstawowe, wskazane przez respondentów swojego badania, przyczyny deficytu postaw etycznych w polskich przedsiębiorstwach, do których zaliczono przede wszystkim<sup>18</sup>: niską jakość przywództwa, amoralny typ kultury organizacyjnej, niewłaściwe relacje pomiędzy rolami zarządczymi i właścicielskimi, itp.

Drugą z ww. przyczyn postaw nieetycznych, a mianowicie amoralny typ kultury organizacyjnej, odnosi się zdaniem autorów badania, do warstwy kultury, w której określane są normy i wartości (zgodnie z przytaczanym wcześniej modelem E. Scheina). Spośród wielu elementów kultury organizacyjnej, jako szczególnie istotne w zakresie wpływu na postawy etyczne lub nieetyczne wskazano<sup>19</sup>:

- sukces i maksymalizację wyników ekonomicznych za wszelką cenę (bezwzględne dążenie do celu, orientacja na krótkoterminowe wyniki),
- przedmiotowe traktowanie pracowników (dążenie do bezwzględnego wyzysku pracowników, powszechne stosowanie przymusu psychicznego przez kierowników,

<sup>17</sup> J. Szczupaczyński, *Wymiary postaw moralnych polskich menedżerów*, Przegląd organizacji, 3/2010, str. 10

<sup>18</sup> J. Szczupaczyński, *Bariery etycznego zarządzania w opinii polskich menedżerów i przedsiębiorców*, Przegląd organizacji, 1/2011, str. 13

<sup>19</sup> J. Szczupaczyński, *Bariery... op.cit.*, str. 13 - 14

stosowanie w polityce personalnej strategii sita, czyli konsekwentne pozbywanie się pracowników mniej wydajnych),

- rywalizację pomiędzy pracownikami,
- socjokratyczne reguły podziału korzyści i obowiązków, czyli sankcjonowanie pozaformalnych mechanizmów dystrybucji cenionych wartości (tzw. „układy”, „znajomości”).

Bardzo zwięźle i punktowo, chociaż skupiając się wyłącznie na zarządzaniu zasobami ludzkimi, pojęcie etyki zaprezentował także L. Karczewski stwierdzając, że kwestie etyczne są odpowiedzią na następujące pytania<sup>20</sup>: czy działania przełożonych wobec pracowników i vice versa nie naruszają niczyjej godności, uniwersalnych zasad etycznych i zasad obowiązujących w danej zbiorowości; czy firma jako całość poprzez takie a nie inne oddziaływanie na personel będzie osiągać swoje cele, zwłaszcza długoterminowe; jakie skutki w krótszej i dłuższej perspektywie odniosą dla różnych grup interesariuszy takie czynniki jak: sposób rekrutacji i selekcji, oceny, awansu, motywacji i szkoleń; czy działania z omawianego zakresu zapewnią możliwość istnienia w świecie odpowiedzialności i zaufania (ochrona dobrego życia, rozwój kapitału społecznego)?

A. Dylus<sup>21</sup> analizując funkcjonowanie grup pracowniczych zróżnicowanych kulturowo poddaje w wątpliwość zasadność narzucania ponadnarodowych norm etycznych we wszystkich oddziałach przedsiębiorstwa globalnego, czy ujednociania norm w grupach interkulturowych. Mając świadomość różnorodności zachowań i postaw, Dylus zaleca strategię mieszaną zarządzania grupami wielonarodowościowymi. Podstawą tej strategii jest przestrzeganie tzw. hipernorm, przy jednoczesnym respektowaniu, czy choćby uwzględnianiu odmienności (tzn. specyfiki kulturowej, świadomości moralnej, zwyczajów, tradycji, itp.). Wspomniana autorka definiuje *hipernormy* jako *normy wyznaczające absolutne minimum moralne, obejmujące co najmniej: podstawowe prawa człowieka (prawo do wolności, fizycznego bezpieczeństwa, udziału w życiu politycznym, do własności) oraz przyznanie każdej osobie ludzkiej równej godności i szacunku*<sup>22</sup>.

Wybitne umysły współczesnego świata podążają oczywiście za wizją hipernorm. Już od wielu lat podejmowaną są różnorodne inicjatywy, które mają uwrażliwić środowiska

---

<sup>20</sup> L. Karczewski, *Etyka biznesu: kulturowe uwarunkowania*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Opolskiej, Opole 2008, str. 175

<sup>21</sup> A. Dylus, *Przedsiębiorca w warunkach globalizacji gospodarki. Standardy etyczne przedsiębiorstw ponadnarodowych* [w:] Wizerunek współczesnego człowieka gospodarującego, red. A. Węgrzecki, Akademia Ekonomiczna, Kraków 2000, str. 235 - 245

<sup>22</sup> A. Dylus, *Przedsiębiorca ...*, *op.cit.*, str. 236

biznesowe na problemy ludzkości i środowiska naturalnego. Wymienić należy m.in. następujące:

- The Association for the Advancement of Cost Engineering International Cannon of Ethics (USA) z 1956r..
- Code of Athens: International Code of Ethics for Public Relations z 1965r.,
- Kodeks Etyczny Międzynarodowego Biznesu dla Chrześcijan, Muzułmanów i Żydów z 1993r.,
- Caux Rountable Principles for Business z 1994r.,
- Kodeks etyki w działalności gospodarczej opracowany przez Krajową Izbę Gospodarczą w roku 1994,
- Global Compact z 1999 roku ogłoszony przez Sekretarza Generalnego ONZ, Kofi Aniana na Światowym Forum Ekonomicznym w Davos.

Oprócz działań ogólnoswiatowych szczególną uwagę należy przykładac do norm i wartości wewnątrz organizacyjnych. Niezwykle znaczenie ma w tym zakresie znajomość podstawowych mechanizmów kształtowania się postaw i zachowań w grupach w ogóle, a w szczególności w grupach pracowniczych. W celu usystematyzowania wiedzy z tego zakresu autorka przeanalizowała podstawowe materiały i publikacje z dziedziny socjologii i psychologii. Istotne okazały się oczywiście także opracowania z antropologii, etnologii i kulturoznawstwa, które dotyczyły grup wielonarodowościowych.

Tabela 7: Wybrane koncepcje dotyczące psychospołecznych aspektów kształtowania kultury organizacyjnej

<b>Autor/propagator koncepcji</b>	<b>Koncepcja / pojęcie</b>
<b>PSYCHOSPOŁECZNE ASPEKTY KSZTAŁTOWANIA KULTURY ORGANIZACYJNEJ</b>	
N. Goldman/ B. Klimaczak	Pojęcie instytucji społecznej
S. Mika, G.C. Romans, R.K. Merton, P. Hare	Pojęcie, cech i funkcje grupy w organizacji
M. Argyle	Spójność jako wymiar grupy
S. Mika, F. Znaniecki, M. Sherif, C. Sherif	Pojęcie i klasyfikacja norm grupowych
S. Moscovici/ M. Argyle	Mechanizm powstawania norm
S. Mika, M. Argyle	Porządek i hierarchia w grupach
E. Aronson, H. Spencer, A. Bain/ S. Mika; Bram (A.N.) Oppenheim; R.J. Crisp, R.N. Turner, D.J. Bem,	Postawa i zachowanie – pojęcie, typy, mechanizmy kształtowania
R.E. Petty, J.T. Cacioppo, S. Chaiken/ R.J. Crisp, R.N. Turner	Podatność jednostek na perswazję
R.F. Bales	Kategoryzacja interakcji
D. Matsumoto, L. Juang	Koncepcja grup własnych i obcych

H. Svend	Dysonans kulturowy i dysonans społeczny
L. Kohlberg	Teoria rozwoju moralnego
C. S. Craiga, S. Douglas/ E. Duliniec	Zjawiska społeczne w grupach interkulturowych

Źródło: opracowanie własne

Po zakończeniu części badań literaturowych zebrano materiał teoretyczny, który z jednej strony stanowił podstawę badań własnych autorki; z drugiej strony, wymagał weryfikacji, a w niektórych przypadkach przeformułowania.

### 3. Opis przeprowadzonych badań

Badaniem ankietowym objęto 241 respondentów, z czego 140 Polaków, 31 Hindusów, 40 Nigeryjczyków i 30 Brytyjczyków. Podstawowym warunkiem wzięcia udziału w badaniu było posiadanie doświadczenia zawodowego. Respondenci byli jednocześnie studentami kierunków związanych z biznesem (np. zarządzania, przedsiębiorczości, hotelarstwa, czy organizacji turystyki). Biorąc pod uwagę wiek respondentów to przeważali ludzie w wieku produkcyjnym. 68% to osoby w wieku od 20 do 25 lat, 20% stanowi grupa w wieku od 26 do 30 lat, 7% to grupa w wieku od 31 do 35 lat, pozostałe 5% badanych to osoby mające powyżej 35 lat.

Badania ankietowe przeprowadzono zawsze w kraju pochodzenia respondentów. Badania uzupełniające, czyli studium w terenie i eksperymenty przeprowadzane były na tej samej grupie co badanie ankietowe. Obserwacje dodatkowe dokonywane były w otoczeniu, w którym działali respondenci. Wyjątek stanowi grupa Nigeryjczyków w przypadku których badanie ankietowe zrealizowano w Nigerii, a badania dodatkowe w Polsce. Do etapu analizy zakwalifikowano 237 ankiet, w tym 140 polskich (59%), 31 hinduskich (13%), 39 nigeryjskich (17%) i 27 brytyjskich (11%).

Analizując odpowiedzi respondentów zastosowano uporządkowanie w zakresie poszczególnych kategorii problemowych (tabela 8). W ramach każdej z kategorii wyodrębniono płaszczyzny, w których analizować i opisywać można poszczególne zjawiska.

Wyjściowym modelem postrzegania etycznego zachowania przedsiębiorcy, pracownika i pracodawcy był model polski, czyli model opracowany na podstawie badania ankietowego przeprowadzonego w grupie polskich respondentów.

W badaniach eksperymentalnych, obserwacjach i studiach w terenie analizowano m.in.: relacje przełożony-podwładny (stopień zaufania/formalizacji, delegowanie zadań, partycypację w zarządzaniu, formy i kanały komunikowania się), relacje podwładny-

podwładny (stopień zaufania/formalizacji, kolektywizm/indywidualizm, formy i kanały komunikowania się), podejście do współpracy z klientami i partnerami gospodarczymi (proces negocjacji, formułowania warunków umów, podejście do przestrzegania warunków umów), strategię gry rynkowej (podejście do strategii, stosunek do konkurentów i innych interesariuszy zewnętrznych, np. organizacji społecznych), stopień zaangażowania względem koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu.

Tabela 8: Zastosowane zasady kodowania pytań w badaniu ankietowym

<b>Analizowane zjawisko / pojęcie</b>	<b>Kategoria przyporządkowania</b>	<b>Płaszczyzna przyporządkowania</b>
Sukces w biznesie	Kategorie indywidualne	Polepszenie statusu finansowego
		Polepszenie statusu społecznego
		Własna działalność gospodarcza
		Niezależność / samorealizacja
	Kategorie społeczne	Zadowolenie/rozwój pracowników
		Uczciwość
		Społeczna Odpowiedzialność Biznesu
	Kategorie biznesowe	Zysk/rentowność
		Dobra pozycja rynkowa
		Realizować cele/misję
		Zadowolenie klientów
	Inne	
	Nieetyczny biznesmen	Kategorie indywidualne
Wykorzystywanie osobistych kontaktów		
Kategorie społeczne		Działania przeciw pracownikom
		Działania przeciw osobom trzecim
		Agresja, mobbing, molestowanie
		Łamanie norm
		Kradzież
		Korupcja
		Oszustwa
		Oszustwa Skarbu Państwa
		Oszustwa prawne
Kategorie biznesowe		Działanie na szkodę własnego przedsiębiorstwa
		Oszukiwanie udziałowców
		Oszukiwanie klientów
		Zatajanie prawdziwych informacji o przedsiębiorstwie
Nieuczciwa konkurencja		
Nieetyczny pracodawca	Kategorie pracownik	Naruszenie godności osobistej
		Naruszanie przepisów prawa pracy
		Dyskryminacja
	Kategorie pracodawca	Styl zarządzania
		Warunki pracy
	Kategorie biznesowa	Działanie na szkodę przedsiębiorstwa
Nieuczciwa konkurencja		
Nieetyczny pracownik	Kategorie przedsiębiorstwo	Działanie na szkodę przedsiębiorstwa
		Kradzieże
		Rozpowszechnianie złych opinii i informacji o przedsiębiorstwie
		Nadużywanie przywilejów wynikających z prawa pracy lub łamanie przepisy prawa pracy



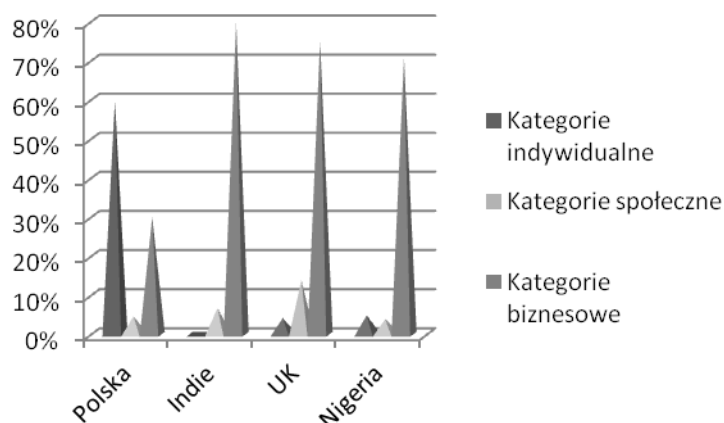
	Kategorie pracownik	Niesolidne wykonywanie pracy
		Podważanie autorytetu przełożonego
	Kategorie współpracownicy	Łapownictwo
		Oszustwa, kłamstwa
		Działanie na niekorzyść współpracowników
		Donosicielstwo
		Uwłaczanie godności osobistej
		Powodowanie konfliktów

Źródło: opracowanie własne

#### 4. Wstępne wnioski

Porównania zgodności modeli etycznych poszczególnych grup narodowych (modelu polskiego, brytyjskiego, hinduskiego i nigeryjskiego) otrzymanych w wyniku badania ankietowego nasuwa szereg interesujących spostrzeżeń, które skłaniają do ogólnej konkluzji, iż modele te są bardzo rozbieżne.

Rysunek 1: Sukces w biznesie

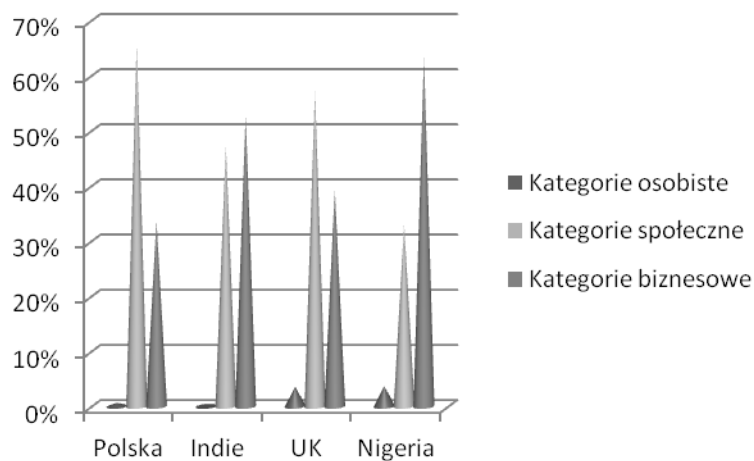


W zakresie pierwszego z badanych zjawisk, a mianowicie pojęcia „sukcesu w biznesie” (rysunek 1) zdecydowanie odbiegający od pozostałych jest model polski, gdyż większość czynników w tym modelu usytuowano w kategoriach indywidualnych. Pozostałe modele wykazują umiarkowaną zbieżność, to znaczy w modelach tych przeważają czynniki z kategorii biznesowych, mało istotne lub zupełnie nieistotne są kategorie indywidualne, pewna nieznaczna rozbieżność występuje co do cech z kategorii społecznych. Stwierdzić zatem można, że w modelu polskim sukces widziany jest przede wszystkim poprzez pryzmat korzyści jednostki (czyli miarą sukcesu jest wysoki stan konta bankowego, luksusowy samochód, dom, itp.), a w pozostałych modelach sukces w biznesie to sukces

przedsiębiorstwa (firma generująca zysk, charakteryzująca się dynamiką rozwoju, rozpoznawana na rynku, posiadająca znaczny udział w rynku, itp.), a nie osoby.

Umiarkowana zbieżność odpowiedzi występuje natomiast w odniesieniu do definiowania pojęcia „nieetycznego biznesmena” (rysunek 2). We wszystkich czterech modelach występuje wyróżnienie cech z kategorii społecznych jednakże z różnym nasileniem (od najistotniejszej w modelu polskim, poprzez model brytyjski, hinduski i nigeryjski). Drugie co do ważności były cechy z kategorii biznesowych (najistotniejsze dla modelu nigeryjskiego i najmniej istotne dla modelu polskiego).

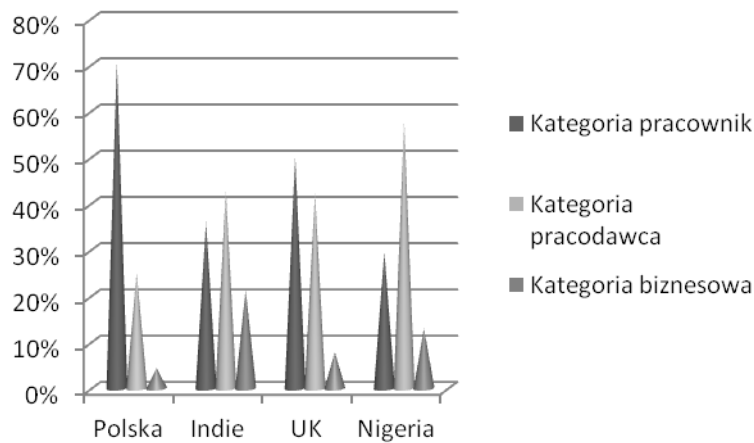
Rysunek 2: Nieetyczny biznesmen



Zatem nieetyczny biznesmen przede wszystkim szkodzi innym ludziom, społeczeństwu i państwu; w drugiej kolejności natomiast postrzegany jest jako osoba działająca na niekorzyść przedsiębiorstwa, w którym pracuje lub które prowadzi. Bliższe postrzeganie występuje w modelach polskim i brytyjskim (przewaga kategorii społecznych) oraz hinduskim i nigeryjskim (przewaga kategorii biznesowych). Można domniemywać, choć teza ta nie została zweryfikowana, że społeczeństwa, gdzie istotny jest indywidualizm (Polska, Wielka Brytania) krzywda wyrządzana pracownikowi jest gorszym złem, niż nieetyczność względem przedsiębiorstwa. W społeczeństwach, gdzie liczy się przede wszystkim efekt (finansowy, czy po prostu osiągnięcie celu) a jednostka nie ma istotnego znaczenia (czasem można nawet zauważyć, że jednostka w ogóle się nie liczy) względem większej grupy społecznej, dominuje podejście pro biznesowe. Zgodnie z tym podejściem nieetyczny jest człowiek, który naraża dobro przedsiębiorstwa wyrażone nie tylko w kategoriach rachunku finansowego, ale również wizerunkowych, czy zachowań na niekorzyść klientów, udziałowców, a nawet konkurentów.

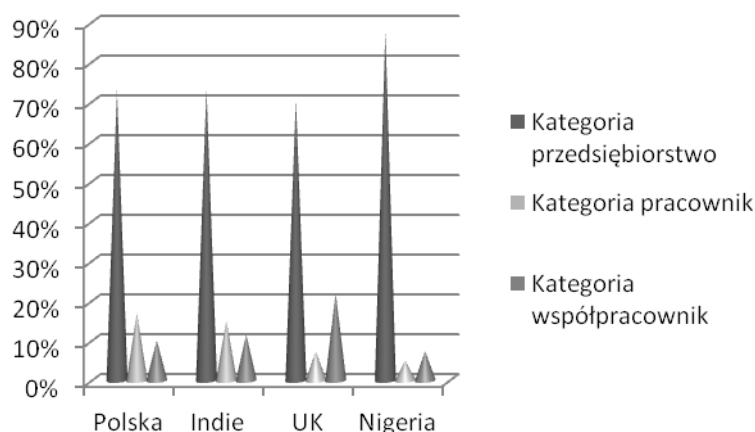
Pojmowanie „nieetycznego pracodawcy” (rysunek 3) jest zdecydowanie odmienne w poszczególnych modelach; co więcej w każdym modelu występuje inny układ natężenia znaczenie poszczególnych kategorii. Nie ma nawet dwóch zbieżnych modeli. Model polski (indywidualistyczny) konsekwentnie koncentruje cechy wokół działania na szkodę jednostki, czyli danego pracownika. W modelu hinduskim i nigeryjskim nieetyczność bardzo często utożsamia się z brakiem kompetencji do sprawowania roli właściciela, czy menedżera. Spójne dla modeli hinduskiego, brytyjskiego i nigeryjskiego jest wskazywanie dyskryminacji jako ważnego elementu działań nieetycznych pracodawców.

Rysunek 3: Nieetyczny pracodawca



Względna zgodność definicji pomiędzy modelami znajdujemy natomiast w zakresie pojęcia „nieetycznego pracownika” (rysunek 4). We wszystkich modelach odpowiedzi koncentrują się przede wszystkim wokół kategorii przedsiębiorstwo, a zatem nieetyczny pracownik, to osoba działająca na szkodę przedsiębiorstwa m.in. poprzez kradzieże, rozpowszechnianie złych opinii i informacji o firmie, nadużywanie przywilejów wynikających z prawa pracy lub wręcz świadomie łamanie tychże przepisów, czy niesolidne wykonywanie powierzonych zadań.

Rysunek 4: Nieetyczny pracownik



W stosunku do kolejnych kategorii zauważono rozbieżności opinii respondentów. W modelu polskim i hinduskim drugą wskazaną kategorią jest „pracownik”, czyli zespół cech, którymi charakteryzuje się jednostka, a mianowicie skłonność do kłamstwa, oszustwa, łapownictwa, itp. Przy czym ww. cechy jednostki nie są świadomie ukierunkowane na niekorzyść przedsiębiorstwa. Jednostka myśli przede wszystkim o korzyściach własnych, nie zdając sobie sprawy lub nie chcąc sobie zdawać sprawy z konsekwencji względem przedsiębiorstwa jako całości, czy względem innych członków organizacji. W modelu brytyjskim drugą wskazywaną grupą cech jest kategoria współpracownik. Zdaniem Brytyjczyków nieetyczny pracownik zachowuje się niewłaściwie względem swoich kolegów i koleżanek z pracy, a jako niewłaściwe uznaje się takie zachowania jak donosicielstwo, wszelkie formy uwłaczania godności osobistej, powodowanie konfliktów, czy inne świadome działania utrudniające pracę w zespole, czy pracę konkretnych osób.

Opisane zróżnicowanie modeli w kontekście ich zastosowania przy kształtowaniu i wdrażaniu kultury organizacyjnej uznać by można za dużą przeszkodę, gdyż trudno znaleźć wartości wspólne, na których można by zbudować fundament etyczny tejże kultury. Jednakże rozpatrując ww. zagadnienie z punktu widzenia entuzjastów wykorzystania dywersyfikacji kulturowej, różnorodność stanowić może szerszy wachlarz odniesień pozwalający zbudować kulturę organizacyjną zrozumiałą i możliwą do zaakceptowania przez interkulturowe środowisko pracowników.

## 5. Zakończenie

Proces globalizacji w zakresie oddziaływania na kulturę pociąga za sobą dwa rozbieżne następstwa. Z jednej strony konwergencja, czyli upodabnianie się kultur oddzielonych dystansem geograficznym lub psychicznym. Z drugiej strony ciągła różnorodność, wspierana przez procesy dywergencji przybierające nawet czasem formę

ruchów na rzecz separacji od krajów macierzystych (np. działania Katalończyków by oddzielić się od Hiszpanii).

Jeżeli jednak rozpatrujemy środowisko gospodarcze (biznesowe), to w skali światowej cechuje się ono przede wszystkim wysokim poziomem konwergencji. Korporacje międzynarodowe dążą do standaryzacji, zarówno na poziomie zarządzania całym przedsiębiorstwem, jak i jego poszczególnymi funkcjami, np. marketingiem. Należy się zatem spodziewać standaryzacji zarządzania zasobami ludzkimi. Wszystkie inne sfery życia mogą nadal cechować się odmiennością, ale nie można oczekiwać efektywności od zespołu, który nie ma ustalonego wzorca kulturowego. Skrajne podejście pełnej tolerancji przeczy fundamentom zarządzania, bo na przykład jak zrobić harmonogram czasu pracy akceptując różne podejścia do punktualności? Standaryzacja w miejscu pracy nie przeciwstawia się szacunkowi do indywidualności jednostki. W miejscu pracy powinien przeważać jednak zawsze cel nadrzędny jakim jest sprawność organizacji.

Bez konkretnego wzorca kultury organizacyjnej współczesne przedsiębiorstwo zdane będzie na łaskę kultury poszczególnych menedżerów lub pracowników, którzy przedkładają zazwyczaj cele własne nad cel organizacji.

## **Literatura:**

1. Boski P., *Kulturowe ramy zachowań społecznych. Podręcznik psychologii międzykulturowej*, Wydawnictwo Naukowe PWN, ACADEMICA Wydawnictwo SWPS, Warszawa 2009
2. Crisp R.J., Turner R. N., *Psychologia społeczna*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2009
3. Dylus A., *Przedsiębiorca w warunkach globalizacji gospodarki. Standardy etyczne przedsiębiorstw ponadnarodowych* [w:] Wizerunek współczesnego człowieka gospodarującego, red. A. Węgrzecki, Akademia Ekonomiczna, Kraków 2000
4. Giddens A., *Socjologia*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2008
5. Hofstede G., Hofstede G. J., *Kultury i organizacje*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2007
6. Karczewski L., *Etyka biznesu: kulturowe uwarunkowania*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Opolskiej, Opole 2008
7. *Kultura organizacyjna w zarządzaniu*, red. Aniszewska Grażyna, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2007
8. Misiak W., *Narodowe cechy kultury organizacyjnej w biznesie*, Wydawnictwa Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2004
9. Orłowski W. M., *Scenariusze rozwoju Unii Europejskiej w kontekście zmian globalnych. /W:/ Unia Europejska. Dylematy XXI wieku*, red. naukowy: A. Kukliński, J. Woźniak, Biblioteka Małopolskiego Obserwatorium Polityki Rozwoju, Tom IV, Kraków 2011
10. Polak E., *Globalizacja a różnicowanie społeczno – ekonomiczne*, Difin, Warszawa 2009

11. Schein E. H., *Organizational Culture and Leadership*, Tom 2 z The Jossey-Bass Business & Management Series, John Wiley and Sons, 2010
12. *Słownik języka polskiego*, Wydawnictwo PWN, <http://sjp.pwn.pl/szukaj/kultura>
13. Szacka B., *Wprowadzenie do socjologii*, Oficyna Naukowa, Warszawa 2003
14. Szczupaczyński J., *Wymiary postaw moralnych polskich menedżerów*, Przegląd organizacji, nr 3, 2010
15. Szczupaczyński J., *Bariery etycznego zarządzania w opinii polskich menedżerów i przedsiębiorców*, Przegląd organizacji, nr 1, 2011
16. Usunier J. C., *Marketing Across Cultures*, Prentice Hall, Second Edition
17. Wilson F. M., *Organizational behaviour and work. A critical introduction*, Oxford University Press, 3<sup>rd</sup> Edition 2010
18. Znaniecki F., *Metoda socjologii*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2008
19. Ustawę z dnia 2 lipca 2004 o swobodzie działalności gospodarczej (Dz.U. 2004 nr 173 poz. 1807)
20. Rozporządzenie Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego z dnia 8 sierpnia 2011 r. w sprawie obszarów wiedzy, dziedzin nauki i sztuki oraz dyscyplin naukowych i artystycznych (Dz. U. z dnia 30 sierpnia 2011 r.)

## **ORGANIZATIONAL CULTURE IN THE AGE OF GLOBALIZATION**

### ***Summary***

*The paper presents a summary of international research conducted in Great Britain, India, Nigeria and Poland, focused on importance of organizational culture change in the context of globalization processes. A brief review of existing theoretical concepts of definitions, sources and elements of organizational culture has been described. Under the assumptions of research, author has identified social and economic trends affecting the change in policy formation and management of organizational culture. The meaning of "multicultural groups" and "intercultural group" has been defined. The processes in intercultural groups of workers, especially in the creation of standards and controls compliance has been analyzed. As a result, it has been set out initial proposals relating to a new perception of organizational culture as a tool for intercultural management. Development of the themes presented in this paper is being prepared by the author of the publication, which bears the working title "The organizational culture of multinational companies".*