

**CZYNNIKI KSZTAŁTUJĄCE
KULTURĘ ORGANIZACYJNĄ
PRZEDSIĘBIORSTW
WIELONARODOWOŚCIOWYCH**

*Mojej bratowej Ewie i dr. Tomaszowi Góreckiemu z Polski,
Profesorowi G.D. Sardanie z Indii,
Profesorowi Paulowi Fidgeonowi z Wielkiej Brytanii
i Chibuike'owi Wogu z Nigerii
z podziękowaniami za pomoc oraz wsparcie*

UNIwersytet IM. ADAMA MICKIEWICZA W POZNANIU
SERIA NAUKI EKONOMICZNE NR 24

Katarzyna Czainska

**CZYNNIKI KSZTAŁTUJĄCE
KULTURĘ ORGANIZACYJNĄ
PRZEDSIĘBIORSTW
WIELONARODOWOŚCIOWYCH**



POZNAŃ 2013

ABSTRACT. Czainska Katarzyna, *Czynniki kształtujące kulturę organizacyjną przedsiębiorstw wielonarodowościowych* [Factors shaping the organizational culture in multinational enterprises]. Poznań 2013. Adam Mickiewicz University Press. Seria Nauki Ekonomiczne nr 24. Pp. 270. ISBN 978-83-232-2582-9. ISSN 0137-141X. Text in Polish with a summary in English.

The book entitled is an interdisciplinary presentation of the organizational culture factors affecting today's enterprises, particularly in the context of the internationalisation of human resources. The book presents linking organizational culture issues with issues of identity, socialization, ethics and motivation on the background of social, economic and technological change. Theoretical study is enhanced by the research surveys, interviews, observations and experiments carried out by the author with representatives from countries such as United Kingdom, India, Finland, Denmark, Nigeria, the United States, etc. Also presented the application of RIO (Ratio of Interculturalism of Organization) used for diagnosis of enterprises. It is, therefore, a book for all people who are interested in international and cultural management.

Katarzyna Czainska, Poznańska Wyższa Szkoła Biznesu, ul. Niedziałkowskiego 18, 61-579 Poznań, Poland

Recenzent: prof. dr hab. Krzysztof Podemski

Publikacja sfinansowana przez Poznańską Wyższą Szkołę Biznesu

© Katarzyna Czainska 2013

This edition © Uniwersytet im. Adama Mickiewicza w Poznaniu,
Wydawnictwo Naukowe UAM, Poznań 2013

Opracowanie edytorskie i projekt okładki: Maja Popiak

Redakcja: Olga Bronikowska

ISBN 978-83-232-2582-9

ISSN 0137-141X

WYDAWNICTWO NAUKOWE UNIWERSYTETU IM. ADAMA MICKIEWICZA W POZNANIU

61-701 POZNAŃ, UL. A. FREDRY 10

www.press.amu.edu.pl

Sekretariat: tel. 61 829 46 46, faks 61 829 46 47, e-mail: wyd nauk@amu.edu.pl

Dział sprzedaży: tel. 61 829 46 40, e-mail: press@amu.edu.pl

Wydanie I. Ark. wyd. 19,00. Ark. druk. 16,875

DRUK I OPRAWA: UNI-DRUK s.j., LUBOŃ, UL. PRZEMYSŁOWA 13

SPIS TREŚCI

WPROWADZENIE	9
ROZDZIAŁ I	
POJĘCIE KULTURY ORGANIZACYJNEJ W UJĘCIU INTERDYSCYPLINARNYM.....	15
1.1. Kultura jako zjawisko społeczne.....	16
1.2. Kultura jako zjawisko organizacyjne.....	25
1.3. Kultura organizacyjna jako kultura relacji.....	47
1.4. Kultura organizacyjna a tożsamość.....	55
1.5. Wzorzec podstawowy w kulturze organizacyjnej.....	61
1.6. Kultura organizacyjna a etyka biznesu.....	66
ROZDZIAŁ II	
CZYNNIKI ODDZIAŁUJĄCE NA KULTURĘ ORGANIZACYJNĄ W XXI WIEKU.....	83
2.1. Powszechna wielokulturowość.....	86
2.2. Specyfika pokolenia wchodzącego na rynek pracy.....	94
2.3. Przemiany ekonomiczne i polityczno-prawne.....	101
2.4. Technologia i rozwiązania ICT.....	106
2.5. Prawa człowieka jako fundament międzynarodowej etyki.....	113
2.6. Społeczna odpowiedzialność biznesu.....	118
2.7. Nowe tendencje strategii globalnych – od internacjonalizacji do <i>born global</i>	127
2.8. Socjologiczne i psychologiczne mechanizmy funkcjonowania grup wielokulturowych.....	136
ROZDZIAŁ III	
KULTURA ORGANIZACYJNA PRZEDSIĘBIORSTW WIELONARODOWOŚCIOWYCH – OPIS BADAŃ WŁASNYCH.....	171
3.1. Założenia badawcze.....	171
3.2. Metodyka badań.....	172
3.3. Zakres podmiotowy i czasowy badań.....	184
ROZDZIAŁ IV	
MODELE ETYCZNE W KULTURACH ORGANIZACYJNYCH WYBRANYCH GRUP NARODOWOŚCIOWYCH – WYNIKI BADAŃ WŁASNYCH.....	188
4.1. Model polski.....	189
4.2. Model hinduski.....	195
4.3. Model brytyjski.....	203
4.4. Model nigeryjski.....	210
4.5. Porównanie paradygmatów etycznych w ramach badanych modeli.....	217

ROZDZIAŁ V

POMIAR INTERKULTUROWOŚCI ORGANIZACJI PRZY ZASTOSOWANIU WSPÓŁCZYNNIKA RIO	221
5.1. Organizacja interkulturowa – założenia modelowe.....	222
5.2. Współczynnik pomiaru dostosowania organizacji do interkulturowości – RIO – <i>Ratio of Interculturalism of Organization</i>	225
5.3. Aplikacja RIO.....	230
5.3.1. Funkcjonalność panelu administratora.....	230
5.3.2. Funkcjonalność panelu respondenta.....	230
5.3.3. Funkcjonalność panelu diagnostycznego.....	230
5.4. Badania pilotażowe zastosowania aplikacji RIO.....	234
5.5. Metodyka badania przedsiębiorstw z zastosowaniem aplikacji RIO.....	239
ZAKOŃCZENIE	246
BIBLIOGRAFIA	250
SPIS RYSUNKÓW	265
SPIS TABEL	267
Factors shaping the organizational culture in multinational enterprises (Summary).....	270

*Duch małostkowości w organizacji tworzy małostkowych ludzi,
duch wielkości tworzy wielkich menedżerów.*

P. Drucker, *Praktyka zarządzania*



WPROWADZENIE

Trudno przewidzieć przyszłość Polski, a tym bardziej świata, zwłaszcza w tak podatnej na różnorodne wpływy materii, jaką jest polityka społeczna, ekonomia czy szeroko pojęta sfera działalności gospodarczej (biznesu). Oczywiście w literaturze i mediach można się zapoznać z licznymi prognozami i scenariuszami, ale autorzy tych opracowań nie dają gwarancji, że wskazywane przewidywania się spełnią. Istnieją jednak tendencje, które trwają od wielu lat i znacznie oddziałują na kulturę organizacyjną przedsiębiorstw. Mowa tu przede wszystkim o globalizacji i jej konsekwencjach wobec kultury i biznesu. Nadszedł zatem czas, aby zastanowić się nad strukturą narodowościową zasobów ludzkich współczesnych przedsiębiorstw i zwrócić szczególną uwagę na czynniki, które współcześnie wpływają na zarządzanie kulturą organizacji.

Zarówno W.M. Orłowski¹ w prognozach dla Europy, jak i R.W. Griffin² w przewidywaniach przemian światowych w zakresie mobilności ludzi wskazali (podobnie jak wielu innych analityków zmian społecznych³), że współczesne przedsiębiorstwa już są lub wkrótce będą wielonarodowościowe. Rozumieć należy przez to, że zasoby ludzkie najróżniejszych organizacji, bez względu na ich wielkość, lokalizację czy branżę, będą składały się z przedstawicieli różnych krajów i kultur. W małym zakładzie fryzjerskim będzie pracować Rosjanka z Polką i Koreanką, a w najbliższym sklepie spożywczym sprzedawcami będą Kanadyjczyk i Hindus⁴.

Poszukiwanie pracy, które było bodźcem ruchów migracyjnych, nie będzie obecnie jedynym motywem przemieszczania się ludzi. Skoro globalizacja zniosła przede

¹ W.M. Orłowski, *Scenariusze rozwoju Unii Europejskiej w kontekście zmian globalnych*, [w:] *Unia Europejska. Dylematy XXI wieku*, red. nauk. A. Kukliński, J. Woźniak, Biblioteka Małopolskiego Obserwatorium Polityki Rozwoju, t. IV, Kraków 2011.

² R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004, s. 183.

³ L. Korporowicz nazywa nawet obecne czasy cywilizacją przemieszczeń i charakteryzuje je poprzez: postępującą wielokulturowość, pluralizm wzorów kultury, wartości i postaw, funkcjonalizm i fragmentaryzację ról społecznych, zagubienie osobowego wymiaru kultury, akcelerację i chaotyczność zmian społecznych, hybrydyzację kultury; zob. L. Korporowicz, *Komunikacja międzykulturowa jako transgresja*, [w:] *Dialog na pograniczu kultur i cywilizacji*, red. T. Paleczny, M. Banaś, Wydawnictwo UJ, Kraków 2009. Dodatkowo G. Babiński wskazuje zmniejszenie uzależnienia jednostki od kultury narodowej, wzrost znaczenia paradygmatu asymilacji i pluralizmu; zob. G. Babiński, *Asymilacja i konflikt po latach*, [w:] *Dialog na pograniczu kultur i cywilizacji*, red. T. Paleczny, M. Banaś, Wydawnictwo UJ, Kraków 2009.

⁴ Jak podaje M. Durska, już co dwudzieste dziecko w warszawskich śródmiejskich szkołach podstawowych jest pochodzenia azjatyckiego; zob. M. Durska, *Zarządzanie różnorodnością: kluczowe pojęcia*, <<http://bazhum.icm.edu.pl>> [dostęp: 23.03.2013].

wszystkim granice mentalne, takie jak np. strach przed innymi kulturami, przywiązanie do miejsca urodzenia czy brak pewności siebie i jeśli do tego dodamy liberalizację prawa międzynarodowego, to należy się spodziewać aktywizacji migracji we wszystkich kierunkach świata. Potwierdza to również A. Giddens, który wskazał cztery podstawowe tendencje kształtujące wzory migracyjne obecnego czasu⁵: nasilenie nieporównywalne z latami ubiegłymi, zróżnicowanie pod względem pochodzenia grup społecznych i innych kategorii, globalizację, czyli powszechność i nieograniczony zasięg migracji, feminizację, czyli wzrost udziału kobiet wstępujących na drogę migracji⁶.

Już w 1994 roku J. Mole⁷ zauważył, że istnieje wyraźna różnica pomiędzy kontaktami biznesowymi z przedstawicielami innych kultur a pracą w środowisku wielokulturowym. Autor ten, przewidując zmiany społeczne i demograficzne w strukturze zasobów ludzkich przedsiębiorstw XXI wieku, podkreślił rolę „nowej rasy menedżerów”, którzy kreować będą specyficzne kultury organizacyjne. Swoje wnioski ujął następująco:

Najbardziej aktywnymi rzecznikami zmian są menedżerowie należący do ścisłego kierownictwa i młodzi profesjonalisci. Poziom wykształcenia i ambicje młodych ludzi skłaniają ich do domagania się innego stylu zarządzania i organizacji. Jeśli idzie o członków kierownictwa, to ich narodowe stereotypy szybko ustępują miejsca nowej rasie międzynarodowych, zawodowych menedżerów⁸.

Odmienność nowych kultur organizacyjnych polegać miała zatem na zmniejszeniu ich zależności od kultury narodowej kraju, w którym ulokowana była centrala przedsiębiorstwa.

Wizjonerskie tezy J. Mole'a szybko znalazły potwierdzenie w praktyce gospodarczej państw postkolonialnych (tj. Francji, Wielkiej Brytanii, Danii, Holandii) oraz w Stanach Zjednoczonych. W krajach tych na skutek migracji zarobkowej powstawały naturalnie wielonarodowościowe zespoły pracowników. Konsekwencje procesu globalizacji rozprzestrzeniły występowanie tego zjawiska na cały świat i nasiliły je. Polska nie jest pod tym względem wyjątkiem, choć nadal pozostajemy w grupie krajów o niskim wskaźniku zatrudnienia obcokrajowców.

Problematyka poruszona w niniejszym opracowaniu dotyczy zatem funkcjonowania wielonarodowościowych zespołów pracowniczych w organizacjach różnego typu i rozmiaru. Istotne jest, że nie skupiono się wyłącznie na korporacjach globalnych, jak to ma miejsce w przypadku innych pozycji literaturowych. Analizie poddano psychologiczne, socjologiczne i zarządcze aspekty funkcjonowania grup zróżnicowanych pod względem kultury pochodzenia, bez względu na parametry

⁵ A. Giddens, *Socjologia*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2008, s. 283.

⁶ Por. tenże, *Nowoczesność i tożsamość. „Ja” i społeczeństwo w epoce późnej nowoczesności*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2010; S. Castells, M.J. Miller, *The Age of Migration. International Population Movements in the Modern World*, MacMillan, London 1993.

⁷ J. Mole, *O zachowaniu się w Europie. Jak radzić sobie z różnicą kultur na obszarze Wspólnego Europejskiego Rynku*, Wydawnictwo AE w Krakowie, Kraków 1994, s. 7, 196.

⁸ Tamże, s. 196.

charakteryzujące organizacje, w których te grupy istnieją. Przede wszystkim jednak w pracy podjęto próbę zidentyfikowania nowych zasad kształtowania kultury organizacyjnej i ich zastosowania jako narzędzi zarządzania wskazanym powyżej typem grup pracowniczych. Parafrazując stwierdzenie D. Matsumoty i L. Juang z książki zatytułowanej *Psychologia międzykulturowa*⁹ dotyczące istoty badań międzykulturowych w psychologii, należy przyjąć, że we współczesnych naukach o zarządzaniu istotną rolę muszą odgrywać badania międzykulturowe, czyli badania określonych zjawisk (zachowań, prawidłowości itp.) w co najmniej dwóch kulturach. Naukowców natomiast powinno cechować tzw. podejście międzykulturowe, czyli charakteryzujące się dążeniem do weryfikacji wiedzy (tez, reguł, zasad itp.) ugruntowanej w Europie i Stanach Zjednoczonych pod względem jej zasadności i adekwatności do pozostałych części świata. Innymi słowy, istotą badań dotyczących nauki o zarządzaniu, przeprowadzanych w dzisiejszych czasach, powinno być analizowanie dotychczasowego dorobku tej dziedziny i wydzielanie prawd oraz zasad uniwersalnych (mających odniesienie do wszystkich kultur) ze specyficznych kulturowo (czyli występujących wyłącznie w konkretnej kulturze).

Podejście międzykulturowe we współczesnych naukach o zarządzaniu nie jest już rozumiane jako podejście etnograficzne, czyli ukierunkowane na identyfikację cech danej grupy ludzi (przedstawicieli konkretnej kultury). To już etap przeszły, który był niezbędny do rozwiązywania problemów wynikających ze strategii rozwoju rynków handlowych (umiędzynarodawiania handlu), negocjacji itp. Polegał on, w bardzo dużym uproszczeniu, na poznaniu kultury przyszłego partnera gospodarczego. Uzyskiwana wiedza miała zapobiec niepowodzeniu przedsięwzięć gospodarczych wynikającym z niewłaściwego zachowania lub niezrozumienia intencji drugiej strony. Bez względu na rezultat rozmów strony wracały jednak zawsze do swoich krajów (kultur) lub nawet, pozostając za granicą, znajdowały się w ramach swoich grup kulturowych. Pogląd ten potwierdził m.in. W. Misiak, który po przeprowadzeniu wnikliwych studiów literaturowych, a zwłaszcza po analizie koncepcji typologii kultur w biznesie zaproponowanej przez R.R. Gestelanda, stwierdził, że

praktycznie znaczenie tych typologii (...) polega na możliwości przewidywania zachowań partnerów narodowych i etnicznych w prowadzeniu negocjacji, transakcji, zawieraniu „przymierzy strategicznych”¹⁰.

Obecnie, na skutek procesów globalizacji, mamy do czynienia ze zjawiskiem mieszania się przedstawicieli odmiennych kultur w ramach organizacji i to w najróżniejszych konfiguracjach¹¹. Konsekwentnie zatem należy zweryfikować znane nam koncepcje zarządzania, łącznie z metodami i technikami z nimi związanymi, i sprawdzić, czy mają one zastosowanie w zakresie np. interkulturowych zespołów pracowniczych

⁹ D. Matsumoto, L. Juang, *Psychologia międzykulturowa*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2007, s. 17-20.

¹⁰ W. Misiak, *Narodowe cechy kultury organizacyjnej w biznesie*, Wydawnictwa UW, Warszawa 2004, s. 9.

¹¹ Przykłady kombinacji relacji interkulturowych opisano w K. Czajnska, *Odkryć zarządzanie*, Wydawnictwo Profesjonalne PWN, Warszawa 2010, s. 106.

działających w różnych konfiguracjach hierarchicznych. W szczególności dotyczy to zagadnień kultury organizacyjnej, zachowań organizacyjnych, psychologii zarządzania, różnych aspektów zarządzania zasobami ludzkimi itp. Warto przytoczyć również słowa K. Krzakiewicza, który zauważył, że

konieczność uwzględniania aspektów kulturowych we współczesnej działalności gospodarczej wskazuje, że rozwój gospodarki związany jest ze zmianami o charakterze społecznym. Wynika stąd konieczność traktowania organizacyjnej kultury jako podstawy bieżących społeczno-ekonomicznych zmian przy zachowaniu ogólnego kulturowego tła, wyrażającego się w dominującej roli wiedzy, informacji, nowoczesnej technologii oraz zasobów ludzkich¹².

Zagadnienia opisane w niniejszej monografii są niezwykle złożone i niewątpliwie interdyscyplinarne. Wynika to ze specyfiki samego tematu, ale i z wysuniętych hipotez badawczych, a mianowicie zwrócenia uwagi na następujące problemy:

- 1) czy kultura organizacyjna danego przedsiębiorstwa może stanowić wzorzec kulturowy dla wielonarodowych zespołów pracowniczych?
- 2) czy istnieją uniwersalne normy moralne, które mogą stanowić ideowy fundament kultury organizacyjnej danego przedsiębiorstwa?

W konsekwencji przyjętych hipotez założono zrealizowanie sześciu celów badawczych:

- 1) inwentaryzację dotychczasowych teorii i koncepcji na temat zarządzania wielonarodowościowym (wielokulturowym) zespołem pracowniczym;
- 2) zidentyfikowanie różnic w zarządzaniu personelem monokulturowym i wielokulturowym;
- 3) wykazanie znaczącej roli kultury organizacyjnej jako narzędzia zarządzania wielonarodowościowym (wielokulturowym) zespołem pracowniczym;
- 4) wskazanie różnic i podobieństw zachowań nieetycznych w biznesie na świecie;
- 5) wskazanie teorii i koncepcji ukazujących zależność pomiędzy etyką a efektywnością w biznesie;
- 6) opisanie najważniejszych dokumentów określających podstawowe zasady etyczne obowiązujące w skali całego świata i dotyczące w szczególności sfery biznesu.

Przygotowawcze studia teoretyczne dotyczyły pojęć z zakresu nauki o zarządzaniu, antropologii, socjologii, psychologii ogólnej, psychologii społecznej, etyki i kulturoznawstwa. Począwszy od zdefiniowania przedsiębiorstwa interkulturowego, analizy postaw i interakcji w specyficznej grupie społecznej, jaką jest grupa interkulturowa, aż po uporządkowanie wiedzy z zakresu etyki biznesu, opracowano podstawy teoretyczne do zbadania, czy możliwe jest stworzenie modelu etycznego stanowiącego wzorzec podstawowy, pozwalający kształtować zachowanie w przedsiębiorstwie poprzez celowo zdefiniowaną i konsekwentnie egzekwowaną kulturę organizacyjną.

Praca składa się z trzech zasadniczych części (teoretycznej, badawczej i podsumowującej) uporządkowanych w pięć rozdziałów. Część pierwsza, będąca wynikiem

¹² K. Krzakiewicz, *Przesłanki i dylematy wykorzystania koncepcji zarządzania przez wartości*, „Organizacja i Kierowanie” 2012, nr 1A (149), s. 58.

studiów literaturowych, podzielona została na dwa rozdziały tematyczne. Rozważania rozpoczęto od określenia istoty kultury organizacyjnej oraz jej znaczenia społecznego i organizacyjnego. Zaprezentowano również zagadnienia dotyczące etyki biznesu. W rozdziale drugim przeanalizowano wybrane czynniki zewnętrzne i wewnętrzne oddziałujące na kulturę organizacyjną. Przedstawiono trendy w zakresie wielokulturowości społeczeństw i organizacji, charakterystykę pokolenia wchodzącego na rynek pracy w XXI wieku, opisano najważniejsze przemiany ekonomiczne, polityczne i prawne, a także technologiczne. Szczególną uwagę zwrócono na ponadnarodowe, instytucjonalne narzędzia oddziaływania na organizacje, w tym na kwestie regulacji ochrony praw człowieka i społecznej odpowiedzialności biznesu. Scharakteryzowano ponadto przedsiębiorstwa *born global*, zaznaczając w ten sposób ewolucję strategii współczesnych podmiotów gospodarczych. Istotnym uzupełnieniem rozważań było omówienie pojęć grupy społecznej w organizacji. Przedstawiono teorie związane z kształtowaniem się postaw indywidualnych i zbiorowych oraz interakcji międzyludzkich, zwłaszcza w kontekście funkcjonowania interkulturowych zespołów pracowniczych.

W drugiej części zaprezentowano metodykę badań przeprowadzonych przez autorkę od listopada 2007 do marca 2011 roku. Ponieważ celem prac badawczych było zidentyfikowanie różnic kulturowych w obrębie określonych pojęć z etyki biznesu i kultury organizacyjnej, prowadzono badania (ankietowe i eksperymentalne) w Polsce, Wielkiej Brytanii, Indiach i Nigerii. Dodatkowo przeprowadzono wywiady z obywatelami Kanady, USA, Finlandii, Danii, Czech, Węgier, Bułgarii, Rosji itd. Ponadto wykorzystano doświadczenia własne autorki z pracy w Holandii, Danii, Hiszpanii itp. W rozdziale trzecim opisano zakres czasowy, przedmiotowy i podmiotowy badań, przedstawiono zastosowane metody i techniki badawcze wraz z uzasadnieniem wyboru oraz wskazano szczegółowy harmonogram prac. Natomiast w rozdziale czwartym zaprezentowano wyniki badań zarówno z uwzględnieniem poszczególnych grup kulturowych, jak i porównaniem ich cech wspólnych i rozbieżności.

Trzecią część stanowi rozdział piąty, w którym sformułowano wnioski dotyczące możliwości opracowania i wdrożenia wzorca kulturowego jako fundamentu kultury organizacyjnej przedsiębiorstw interkulturowych. Autorka zaprezentowała własną koncepcję pomiaru współczynnika interkulturowości organizacji z wykorzystaniem autorskiego narzędzia informatycznego, któremu nadała nazwę *Aplikacja RIO*. W rozdziale tym opisano zarówno podstawy metodyczne, jak i wspomniane narzędzie służące do prowadzenia tychże pomiarów. Przytoczono również przykładowe wyniki badań pilotażowych oraz sformułowano wytyczne dotyczące praktycznego wykorzystania wskazanych pomiarów w przedsiębiorstwach.

Pracę tę należy traktować zaledwie jako przyczynek do dalszych badań pogłębianych i rozważań teoretycznych. Nie ulega także wątpliwości, że poruszona problematyka jest jedną z najistotniejszych w naszej codzienności gospodarczej, w której mobilność ludności i przedsiębiorstw jest zjawiskiem masowym oraz globalnym.



ROZDZIAŁ I

POJĘCIE KULTURY ORGANIZACYJNEJ W UJĘCIU INTERDYSCYPLINARNYM

Tematyka kultury organizacyjnej i jej znaczenia w zarządzaniu przedsiębiorstwem zajmuje istotne miejsce w literaturze przedmiotu. Zwolennicy i przeciwnicy tego zagadnienia jednogłośnie stwierdzają, że każda organizacja, w tym oczywiście, a może i przede wszystkim, każde przedsiębiorstwo wypracowało jakąś kulturę. Spór dotyczy natomiast ustalenia, czy kultura organizacyjna może stanowić narzędzie zarządzania, a zatem czy można ją świadomie kształtować. Większość autorów publikacji dotyczących tej problematyki skłania się do uznania kultury organizacyjnej za zjawisko podlegające procesom kreacji, implementacji, modyfikacji i kontroli, tym samym za zjawisko, które może pretendować do roli narzędzia zarządzania. Odpowiednie przykłady potwierdzające powyższą tezę można zauważyć w praktyce gospodarczej, zwłaszcza w sektorze przedsiębiorstw międzynarodowych i globalnych z różnych branż. Sztandarowymi przykładami używanymi do poparcia istotności kultury organizacyjnej są takie firmy, jak McDonald's, KFC, sieci hoteli (np. Radisson, Holiday Inn, Sheraton itp.), banki (ING, CitiBank itp.) oraz wiele innych.

Można jednak zauważyć, że spośród trzech podstawowych funkcji, które powinna spełniać kultura organizacyjna (integracyjna, percepcyjna i adaptacyjna), do tej pory w przeważającej mierze skupiano się na funkcji percepcyjnej. Standaryzacja procesów, ujednoczona wizualizacja zarówno marki, obowiązującego ubioru, jak i obiektów (biur, sal obsługi klienta itp.) służyć miała czysto marketingowemu celowi, a mianowicie ułatwieniu identyfikacji firmy przez klienta. Innymi słowy, klient, podróżując po całym świecie, miał bez problemu odnaleźć przedsiębiorstwo, z którym był związany lub do którego był przyzwyczajony. Bez względu na to, w jakim kraju się znajdował, kultura organizacyjna zapewniała mu znajome potrawy, odpowiedni standard pokoju hotelowego, rozpoznane procedury bankowe oraz inne cechy w zależności od prowadzonego przed przedsiębiorstwo rodzaju działalności.

W obecnych czasach tworzenia interkulturowych zespołów pracowniczych rola i ranga kultury organizacyjnej zostały całkowicie przededefiniowane w kierunku funkcji integracyjnej. Dlatego istotne jest rozpoznanie mechanizmów funkcjonowania kultury. W związku z tym w kolejnych częściach tego rozdziału zawarto opis podstawowo-

wych koncepcji i pojęć związanych z kulturą jako zjawiskiem społecznym i organizacyjnym. Wskazane założenia stanowią podstawę dalszych rozważań dotyczących kształtowania kultury organizacji wielonarodowościowych.

1.1. KULTURA JAKO ZJAWISKO SPOŁECZNE

Wszystkie definicje kultury zawierają wspólny mianownik, jakim jest człowiek. Kultura bowiem tworzona jest przez i dla człowieka, dlatego uznaje się ją za zjawisko społeczne. Mimo że niektórzy¹ uważają, iż jest to termin wysoce skomercjalizowany i spłycający, trudno zaprzeczyć, że nadal odgrywa istotną rolę w wielu aspektach życia. A. Kłoskowska², przeprowadzając analizę pojęcia kultury, przytoczyła m.in. definicję C. Kluckhohna, w myśl której kultura jest zawsze obrazem stosunku ludzi do natury, innych ludzi i samych siebie. W historii ludzkości zjawisko to zmieniało zatem znaczenie i funkcję w społeczeństwie. W słowniku pojęć socjologicznych kulturę zaprezentowano w trzech wymiarach. Zgodnie z najszerszym rozumieniem, kultura to

ogół materialnych i niematerialnych wytworów człowieka, wszystko to, co nie powstało na drodze naturalnej, ale jest rezultatem działania ludzi – dzięki swoistym biologicznym i społecznym cechom gatunku ludzkiego i warunkom jego bytu; w węższym znaczeniu to system wyuczonych, przekazywanych przez transmisję międzypokoleniową zobiektywizowanych wartości, norm, wzorców zachowania, idei oraz wierzeń, wyrażający się zarówno w materialnych, jak i niematerialnych wytworach, wspólnych dla danej zbiorowości społecznej na pewnym etapie jej historycznego rozwoju, wytworzonych w toku współżycia i współdziałania ludzi; w najwęższym znaczeniu – system trwałych, autotelicznych wartości duchowych związanych ze sztuką, nauką, religią czy filozofią, tworzonych bezinteresownie, dla nich samych, ze względu na „cele wyższe”, a nie dla realizacji potrzeb materialnych³.

W terminie tym zawsze zawierać się będą zatem pewne elementy materialne i niematerialne. Poszczególni autorzy nadają im jednak różną rangę i odmiennie interpretują istniejące między tymi elementami sprzężenia i zależności.

J. Szczepański⁴, analizując znaczenie słowa kultura, odróżnił jej użytek opisowy i oceniający⁵. W sensie oceniającym, jak wskazuje nazwa, ocenia się, czy dany człowiek lub grupa ludzi jest kulturalna, zachowuje się kulturalnie czy wręcz przeciwnie. Natomiast w sensie opisowym przedstawiane są konkretne układy przedmiotów, zjawisk lub procesów zachodzących w danej społeczności. Omawiając zagadnienia kultury, autorzy posługują się najczęściej właśnie użytym opisowym, uwzględniając w tym zakresie zarówno dzieła materialne, jak i niematerialne (duchowe) człowieka. J. Szczepański do definicji kultury dodaje ponadto dwa istotne składniki, a miano-

¹ Zob. J.L. Comaroff, J. Comaroff, *Etniczność Sp. z o.o.*, Wydawnictwo UJ, Kraków 2011.

² Zob. A. Kłoskowska, *Z historii i socjologii kultury*, PWN, Warszawa 1969, s. 339-340.

³ K. Olechnicki, P. Załęcki, *Słownik socjologiczny*, Graffiti BC, Toruń 1997, s. 106.

⁴ Zob. J. Szczepański, *Elementarne pojęcia socjologii*, PWN, Warszawa 1970, s. 71-83; zob. też S. Kosiński, *Socjologia ogólna. Zagadnienia podstawowe*, PWN, Warszawa 1989, s. 86-87.

⁵ W literaturze wymienia się także aspekty: opisowo-wyliczające, historyczne, normatywne, psychologiczne, strukturalne i genetyczne; zob. A. Kłoskowska, *Kultura masowa. Krytyka i obrona*, PWN, Warszawa 1980, s. 21.

wicie konieczność jej zobiektywizowania, czyli utrwalenia w formie materialnej oraz przekazywania innym zbiorowościom i następnym pokoleniom. Kultura bowiem zawsze umiejscowiona jest w czasie, przestrzeni i konkretnej zbiorowości, a co najważniejsze, nie jest sumą kultur jednostek tworzących tę zbiorowość, lecz zespołem metod działania, myśli, zasad itp. regulujących jej funkcjonowanie.

Podobnie, czyli jako narzędzie porządkujące rzeczywistość, kulturę objaśnia Z. Bauman⁶. Autor ten uważa, że różnica pomiędzy naturą a kulturą polega na tym, że kulturą można sterować, mieć nad nią i dzięki niej kontrolę, a przede wszystkim można ją świadomie tworzyć. Dzięki kulturze społeczność utrzymuje ład i porządek, określoną strukturę i hierarchię. Instrumentem, który zapewnia właśnie taką stabilizację, jest tzw. kod kulturowy, czyli

czynniki wzrokowe, słuchowe, dotykowe, węchowe, takie jak różnobarwne światła, elementy ubioru, napisy, ustne stwierdzenia, intonacje, gesty, wyrazy twarzy, zapachy, itd. – które wiążą zachowania z ich społecznymi kontekstami⁷.

C. Jenks, opisując historyczno-filozoficzną genezę kultury, podał aż cztery kategorie tego pojęcia⁸: 1) myślową (ogólny stan umysłu), 2) konkretną i zbiorową (stan intelektualnego i/lub moralnego zaawansowania społeczeństwa), 3) opisową i konkretną (kolektywny zespół umiejętności i dzieło intelektualne społeczeństwa), 4) społeczną (całościowy zespół życia ludzi). Autor w bardzo szerokim znaczeniu utożsamia kulturę z procesami funkcjonowania danej społeczności. Zgodnie z takim podejściem, analizując kulturę, należy określić etap rozwoju cywilizacyjnego tej społeczności (jak postrzega świat, jak tłumaczy przydarzające się zjawiska, np. pogodowe) oraz wskazać, jak jej członkowie radzą sobie z rozwiązywaniem problemów codziennych i tzw. wyższych (np. w sferze religii).

Podobne podejście reprezentuje również J. Gułkowski, który wskazał podmiotowy i przedmiotowy charakter kultury. Podmiotem kultury są oczywiście zawsze ludzie. Natomiast kultura w sensie przedmiotowym to, zdaniem autora,

cywilizacja obejmująca obszary: poznania, życia społecznego, twórczości; oraz odpowiadające im dziedziny: nauki, ontologii, metafizyki; obyczajowości, polityki, religii; techniki, ekonomii, sztuki. Tak rozumiana cywilizacja jest dynamicznym polem procesów poznawczych, społecznych i twórczych oraz ich zobiektywizowanych efektów (dzieł naukowych i filozoficznych; struktur obyczajowych, politycznych i religijnych; wytworów techniczno-ekonomicznych i artystycznych)⁹.

Jedną z najpopularniejszych metafor objaśniających, a zarazem porządkujących pojęcie kultury jest metafora góry lodowej opracowana przez E.H. Scheina. Wyodrębnił on trzy poziomy kultury¹⁰:

⁶ Zob. Z. Bauman, *Socjologia*, wyd. I, Wydawnictwo Zysk i S-ka, Poznań 1996, s. 147-166.

⁷ Tamże, s. 156.

⁸ Zob. C. Jenks, *Kultura*, wyd. I, Wydawnictwo Zysk i S-ka, Poznań 1999, s. 19-20.

⁹ J. Gułkowski, *O istocie i naturze kultury*, [w:] *Co to jest filozofia kultury?*, red. Z. Rosińska, J. Michalik, Wydawnictwa UW, Warszawa 2007, s. 33.

¹⁰ E.H. Schein, *Organizational Culture and Leadership*, t. 2, The Jossey-Bass Business & Management Series, John Wiley and Sons, 2010, (e-book), s. 24.

- 1) artefakty: dostrzegalne oraz wyczuwalne struktury i procesy, obserwowane zachowania (trudne do rozszyfrowania); wszystko co możemy zidentyfikować za pomocą zmysłów (wzroku, słuchu, węchu, dotyku); dla właściwej kategoryzacji podzielono je na językowe (dotyczące języka, którym porozumiewają się członkowie grupy, ale też i zwrotów, których używają w konkretnych sytuacjach), materialne (np. budynki, dzieła sztuki, książki, stroje, pożywienie itp.) i behawioralne (np. zachowania, rytuały, obrzędy);
- 2) prezentowane wierzenia i wartości: ideały, cele, wartości, aspiracje, ideologie, racjonalizacje (przystające lub nieprzystające do zachowania i artefaktów);
- 3) podstawowe i fundamentalne założenia, podświadome, brane za pewnik wierzenia i wartości (ustalone zachowanie, percepcja, myśli i uczucia).

Model ten nosi nazwę góry lodowej, gdyż, zdaniem jego twórcy, artefakty są najbardziej dostrzegalne, ale to, co naprawdę kształtuje zachowania i postawy danego społeczeństwa, to założenia, których nie sposób dostrzec i zrozumieć bez znajomości głębszej warstwy kodu kulturowego. Co ważniejsze, w społeczeństwie może występować rozbieżność pomiędzy poszczególnymi warstwami. Na przykład w sferze artefaktów (pierwsza warstwa) i deklaracji (druga warstwa) dane społeczeństwo prezentuje się jako tolerancyjne i otwarte, w lokalnych przedsiębiorstwach pracują przedstawiciele różnych ras i narodowości, ale obcokrajowcy nigdy nie awansują, mimo że mają odpowiednią wiedzę i wykształcenie, podobnie jak pozostali pracownicy, nie są też zapraszani na imprezy organizowane przez „tubylców”. Opisana sytuacja stanowi zatem typowy przykład zakamuflowanego rasizmu, którego podłoże ulokowane jest w trzeciej warstwie modelu kultury E.H. Scheina.

Etnolodzy natomiast wyróżniają dwa podejścia do analizowania kultury¹¹: kulturalistyczne i strukturalistyczne. W pierwszym analizuje się różnorodność wspólnot kulturowych, w drugim wskazuje fundamentalne punkty wspólne. Uznaje się odmienną pewnych zbiorowości w różnych sferach życia, poszukując jednocześnie elementów tożsamyh, zarówno materialnych, jak i niematerialnych, np. uniwersalnych wartości moralnych.

Interesujące są również rozważania N. Goodmana¹², zgodnie z którymi kultura jako wynalazek ludzki jednocześnie ogranicza i zwiększa ludzką wolność. Ogranicza, gdyż narzuca normy i zasady, stąd człowiek nie zawsze może robić to, co chce. Sprzyja wolności, bo zwalnia człowieka z ciągłego odkrywania pewnych elementów życia, takich jak język, sposób wykonywania czynności rutynowych itp., ponieważ zostało to już utrwalone w kulturze.

Kultura nie jest jednak nieskończenie trwała i niezmienna. J.C. Usunier¹³ zaproponował koncepcję kultury jako procesu, a nie określonego stanu (zbioru cech) charakteryzującego jednostkę czy grupę społeczną. Wprowadził on pojęcie dynamiki

¹¹ Zob. A. Bremond, J.F. Couet, A. Davie, *Kompendium wiedzy o socjologii*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007, s. 76.

¹² Zob. N. Goodman, *Wstęp do socjologii*, wyd. I, Wydawnictwo Zysk i S-ka, Poznań 2007, s. 37-39.

¹³ J.C. Usunier, *Marketing Across Cultures*, 2nd Edition, Prentice Hall, Harlow 2009, s. 28-103.

kulturowej. W obrębie tego zagadnienia analizuje się, jak podstawowe założenia kulturowe dotyczące czasu, przestrzeni, koncepcji siebie i innych (zdefiniowane m.in. przez G. Hofstede) oddziałują na modele interakcji kształtujących postawy i zachowania. Zdaniem J.C. Usuniera, założenia kulturowe to tylko pewne stwierdzenia odnoszące się do rzeczywistości, tłumaczące jej naturę. Mają one trzy podstawowe wymiary: kognitywny (poznawczy: ludzie myślą, że to tak działa), afektywny (oddziałujący: ludzie lubią, gdy to tak działa) i dyrektywny (nakazowy: ludzie robią to w ten sposób). Tak powstaje określony model utrwalonych zachowań (wyuczony, znany, bezpieczny, bo powielany od pokoleń i w pełni akceptowany przez innych przedstawicieli danej społeczności). Zgodnie jednak z teorią dynamiki, taki model, mimo iż utwalony, może ewaluować, gdy zmieni się otoczenie jednostki. Aby zrozumieć mechanizmy zmiany, należy najpierw przeanalizować jego elementy składowe.

Pierwszym ogniwem jest sama jednostka i utwalony w niej w danej chwili model postrzegania płaszczyzny czasu, przestrzeni, swojej osoby i ludzi z otoczenia. Konkretnie czynniki kształtujące dany model w ramach poszczególnych płaszczyzn wskazano w tabeli 1. Kolejne sfery to zachowanie jednostki wśród ludzi. W tym przypadku normy deklarowane mogą się zmienić, gdyż jednostka może zachowywać się inaczej, niż wynikałoby to z jej wypowiedzi. Oczywiście nie zawsze jest to rozbieżność świadoma. Jednostka dopiero w konfrontacji z innymi nabywa doświadczenia i utrwala bądź zmienia swoje przekonania i tworzy własne modele interakcji z innymi. Trzeci element oddziaływania to stosunek do świata jako ogółu, co determinuje jej nastawienie do podejmowania działań.

Tabela 1. Płaszczyzny czasu i przestrzeni a różnice kulturowe

Podstawowy problem /orientacja kulturowa	Różnice kulturowe
PŁASZCZYZNA CZASU	
Czy czas to pieniądz? Gospodarowanie czasem.	Czas jest traktowany jako zasób deficytowy lub odwrotnie, jako nieograniczony i dostępny w nadmiarze.
Jak organizować czas? Monochronizm a polichronizm.	Monochronizm występuje, gdy tylko jedno zadanie jest realizowane w danym (obecnym) czasie, według określonego planu (społeczeństwo agendy). Polichronizm to równoległe realizowanie wielu działań i/lub rozmów dla zabawy, wygody i wydajności.
Czy czas jest linią ciągłą? Linearność a cykliczność.	Czas linearny to ciąg oddzielnych zdarzeń, które można podzielić na jednostki (okresy, ery, etapy). Cykliczność to występowanie okresowych cykli zdarzeń, następstw, zależności.

<p>Jak powinniśmy odnosić się do przeszłości, teraźniejszości i przyszłości? Bieżące orientacje względem:</p> <ul style="list-style-type: none"> - przeszłości - teraźniejszości - przyszłości. 	<p>Osoby, dla których ważna jest przeszłość, zwracają uwagę na to, by uczono historii, odwoływano się do ustnych i pisanych tradycji oraz dzieł. Ich głównym przekonaniem jest to, że mają korzenie w przeszłości i bez tych korzeni nie wyobrażają sobie istnienia.</p> <p>Osoby o silnej orientacji na teraźniejszość uważają, że żyją tu i teraz, co nie oznacza, że zawsze są z tego faktu zadowolone. Mimo wszystko akceptują stan obecny, gdyż nie znają innego.</p> <p>Osoby ukierunkowane na przyszłość z łatwością ją wizualizują i planują. Są zorientowane projektowo, nastawione na efekty długoterminowe, doceniają osiągnięcia nauki itd. Przyszłość jest dla nich zawsze lepsza.</p>
<p>PLASZCZYZNA PRZESTRZENI</p>	
<p>Czy ludzie podkreślają to, co robią, czy to, kim są (w odniesieniu do przynależności do rodziny, grupy wiekowej, płci, religii czy grupy społecznej)? Personalizacja a depersonalizacja.</p> <p>Kto jest członkiem grupy i jakie są w tej grupie zasady? Orientacja wewnątrzgrupowa.</p> <p>Jak stać się członkiem grupy? Terytorium konkretne i abstrakcyjne.</p> <p>Jak są zasady względem przestrzeni osobistej?</p> <p>Kultury grupowe o bliskim kontakcie. Kultury indywidualistyczne o wysokim poziomie poszanowania przestrzeni osobistej.</p>	<p>Personalizacja to nastawienie ludzi polegające na silnym odczuwaniu potrzeby poznania osób, z którymi mają się komunikować, tworzyć relacje i więzi. W postawie depersonalizacyjnej nie ma to żadnego znaczenia.</p> <p>Przynależności jednostki do konkretnej, zdefiniowanej grupy (np. rodziny, klubu, grupy zawodowej itp.) jest konieczna, by jednostka została uznana za wiarygodną.</p> <p>Jakie są zasady uzyskania członkostwa dla kogoś z zewnątrz; czy są takie, a jeśli tak, to jakie są wymagania poprzedzające asymilację?</p> <p>Cechą kultur grupowych jest wysoka potrzeba życia w bliskiej odległości i nieprzejmowanie się naruszaniem intymności innych i przez innych. W indywidualizmie występuje potrzeba własnej przestrzeni i prywatności.</p>
<p>PLASZCZYZNA POSTRZEGANIA SIEBIE I INNYCH – MODELE INTERAKCJI</p>	
<p>Równorzędność lub nierównorzędność w interakcjach międzyludzkich. Dystans władzy.</p> <p>Działanie z kimś lub dla kogoś. Męskość a kobiecość.</p> <p>Radzenie sobie z niepewnością. Unikanie niepewności.</p> <p>Komunikowanie się z innymi. Style komunikacji.</p>	<p>Przy dużym dystansie władzy bardzo istotna jest hierarchia; przy niskim dystansie władza jest rozłożona równomiernie wśród członków organizacji, a każdy pracownik ma poczucie pewnej niezależności.</p> <p>Różnice w poziomie asertywności, opiekuńczości itp.</p> <p>Stosunek do ryzyka, niepewności (powodów, konsekwencji, zdarzeń itp.) i zachowanie w takich sytuacjach.</p> <p>Rola kontekstu, komunikacji werbalnej i niewerbalnej itp.</p>

Źródło: opracowanie własne na podstawie: J.C. Usunier, *Marketing Across Cultures*, 2nd Edition, Prentice Hall, Harlow 2009, s. 28-103.

J.H. Turner reprezentuje inne podejście do kultury. Definiuje ją jako system symboli o różnej randze i znaczeniu. Wśród wszystkich znaków arbitralnych, które two-

rzą ludzie, by przedstawić swoje postrzeganie świata, symbolami nazywane są tylko te, przy których uzgodniono zawartość znaczeniową danego znaku i to, co on przedstawia. J.H. Turner stwierdził ponadto, że

systemy symboli w społeczeństwach ludzkich nie są genetycznie zaprogramowane. Tworzymy je w swojej wyobraźni, posługujemy się nimi i zmieniamy we wzajemnych kontaktach ze środowiskiem. Niemniej są one funkcjonalnym odpowiednikiem kodów genetycznych występujących u owadów społecznych, ponieważ kształtują nasze działania i – co najważniejsze – nasze wzory organizacji społecznej¹⁴.

Wśród istotnych systemów symboli autor wyróżnił¹⁵ systemy językowe, technologiczne, wartości, przekonań, norm i zasoby wiedzy. Podobną opinię wyraziła również A. Wierzbicka¹⁶. Przeprowadziła ona wielowymiarową analizę zależności symboli kulturowych, głównie w odniesieniu do ich werbalizacji w systemie językowym. W rezultacie wykazała ściśle przeniesienie kultury na słowa i sposób ich wypowiedzania.

Mimo że w literaturze znaleźć można różne klasyfikacje poziomów kultury, w których wymienia się m.in. poziom kultury narodowej, etnologdy i antropologdy przestrzegają, aby nie traktować pojęć narodu, kultury, rasy i etniczności jako synonimów¹⁷. Zdaniem S. Fentona:

narody i grupy etniczne nie są, na przykład, „grupami kulturowymi”, dlatego że granice pewnych kultur pokrywają się z granicami narodów lub grup etnicznych. Kultury są zarówno szersze i węższe niż, założymy, narody. Jest to widoczne w przypadku kultury i religii¹⁸.

Nie można się zatem spodziewać, że osoby przybywające z jednego kraju, np. Indii, będą reprezentowały tę samą grupę kulturową.

Wielu autorów dopatruje się związków pomiędzy kulturą a innymi aspektami życia człowieka. D. Landes¹⁹, powołując się na prace M. Webera, przyznaje, że w odniesieniu do gospodarki kultura przesądza prawie o wszystkim, a na pewno o sukcesach i klęskach społeczeństw. Na poparcie swojej tezy podaje przykłady m.in. Chińczyków i Hindusów czy powojenny rozkwit Japonii i odbudowę Niemiec. M.E. Porter stwierdza nawet, że na podstawie długoletnich doświadczeń pracy w przedsiębiorstwach uważa za niepodważalny fakt, że to kultura wywiera wpływ na ludzkie zachowania i rozwój cywilizacyjny. Wprowadził nawet pojęcie kultury ekonomicznej, czyli przekonań, postaw i wartości, które mają związek z aktywnością gospodarczą jednostek, organizacji lub innych instytucji²⁰. Wymienił ponadto pozytywne aspekty rozpowszechniania i upowszechniania się kultury ekonomicznej w procesie globalizacji.

¹⁴ J.H. Turner, *Socjologia. Koncepcje i ich zastosowanie*, wyd. I, Wydawnictwo Zyski S-ka, Poznań 2006, s. 40.

¹⁵ Tamże, s. 42-49.

¹⁶ A. Wierzbicka, *Słowa klucze. Różne języki – różne kultury*, Wydawnictwa UW, Warszawa 2007.

¹⁷ Zob. A. Kłoskowska, *Kultura narodowa u korzeni*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005.

¹⁸ S. Fenton, *Etniczność*, Wydawnictwo Sic!, Warszawa 2007, s. 32-33.

¹⁹ Zob. D. Landes, *Kultura przesądza prawie o wszystkim*, [w:] *Kultura ma znaczenie. Jak wartości wpływają na rozwój społeczeństw*, red. L.E. Harrison, S.P. Huntington, wyd. I, Wydawnictwo Zyski i S-ka, Poznań 2003.

²⁰ Zob. M.E. Porter, *Postawy, wartości i przekonania a makroekonomia dobrobytu*, [w:] *Kultura ma znaczenie. Jak wartości wpływają na rozwój społeczeństw*, red. L.E. Harrison, S.P. Huntington, wyd. I, Wydawnictwo Zyski i S-ka, Poznań 2003, s. 59.

Stwierdził, że siła dążenia do efektywności w biznesie powoduje, że ponadnarodowa kultura ukierunkowana na produktywność wypiera kulturę narodową, szczególnie w dziedzinach powodujących straty i nieefektywność. Teza M.E. Portera jest istotnym przyczynkiem do podejmowanego w niniejszej pracy tematu kultury organizacyjnej jako instrumentu zarządzania zespołami wielonarodowościowymi, instrumentu asymilacji, której wynikiem ma być lepsza praca ludzi.

M. Grondona²¹, nawiązując do rozważań M.E. Portera, podał dwadzieścia czynników kulturowych wpływających na stan gospodarki danej społeczności. Są to:

- religia,
- wiara w jednostkę,
- imperatyw moralny (altruizm, rozsądny egoizm, minimalizm),
- dwa wymiary bogactwa (ochrona tego, co się posiada, lub dążenie do tego, co jeszcze można mieć),
- dwa poglądy na temat konkurencji (uznanie konkurencji za czynnik sprzyjający rozwojowi lub dążenie do utopijnej równości),
- dwie koncepcje sprawiedliwości (liczą się tylko ci, którzy żyją, czy uwzględnia się również dobro przyszłych pokoleń),
- wartość pracy,
- rola herezji (tradycjonalizm, podejście ortodoksyjne, liberalizm),
- rola edukacji,
- znaczenie użyteczności,
- cnoty mniejsze (zwracanie bądź nie uwagi na małe cnoty, takie jak solidne wykonanie pracy, porządek, uprzejmość, punktualność itp.),
- wymiar czasowy (nastawienie na przeszłość, teraźniejszość, przyszłość i daleką przyszłość),
- racjonalność,
- władza (kto i jak ją sprawuje),
- światopogląd (świat jako miejsce do działania lub niezmierny i nieprzewidywalny byt),
- pogląd na życie (kreujemy je sami czy podlegamy przeznaczeniu),
- zbawienie (za co otrzymamy nagrodę po śmierci – za pracę czy unikanie pokus),
- dwie utopie (dążenie do utopijnej doskonałości lub fatalizm),
- natura optymizmu (wiara, że się poszczęści z pomocą siły wyższej lub wiara w powodzenie własnych przedsięwzięć),
- dwie wizje demokracji (absolutyzm lub liberalizm)²².

²¹ M. Grondona, *Kulturowa typologia rozwoju gospodarczego*, [w:] *Kultura ma znaczenie. Jak wartości wpływają na rozwój społeczeństw*, red. L.E. Harrison, S.P. Huntington, wyd. I, Wydawnictwo Zysk i S-ka, Poznań 2003, s. 105-113.

²² Inni autorzy również podają kulturę jako czynnik rozwoju lub stagnacji społeczeństw, ale jeden z wielu, a nie kluczowy. Oprócz kapitału kulturowego wymienia się: warunki naturalne, finansowe zasoby narodu w postaci oszczędności i rezerw, kapitał wytworzony (tj. budynki, drogi itp.), kapitał instytucjonalny, zasoby wiedzy i kapitał ludzki (umiejętności, wiedzę, intuicję i potencjał twórczy), globalizację, produktywność na poziomie firm, podejście proaktywne itp.; zob. M. Fairbanks, *Zmiana mentalności narodu, czyli składniki procesu budowania dobrobytu*, [w:] *Kultura ma znaczenie. Jak wartości wpływają na rozwój społeczeństw*, red. L.E. Harrison, S.P. Huntington, wyd. I,

Pesymistyczny obraz kultury w dzisiejszych czasach przedstawił Z. Bauman²³. Czasy współczesne nazwał płynną rzeczywistością, w której kultura nie spełnia już funkcji utrwalającej normy i zasady, lecz jest w służbie rynku zorientowanego na szybki obrót towarami konsumpcyjnymi. Innymi słowy, zamiast tak jak dawniej być fundamentem społeczeństw, dziś kultura stała się również towarem, który musi być ciągle atrakcyjny dla aktualnego klienta. Można to z jednej strony potraktować jako przestrożę przed spływaniem dziedzictwa kulturowego, z drugiej strony należy także pamiętać, że nie ma nic wiecznego. O. Spengler wyraził to następująco:

Każde stworzenie ulega upadkowi, każda myśl, każdy czyn, każdy wynalazek – zapomnieniu. Wszędzie wokół nas dają się odczuć zaginione dzieje wielkiego losu. Wszędzie przed naszymi oczami leżą ruiny dawnych dzieł obumarłych kultur. (...) Cóż nam więc po gadaniu o „nieśmiertelnym dorobku ludzkości”²⁴.

Definicji kultury jest zatem wiele. Próbę ich usystematyzowania podjęła m.in. A. Kłoskowska, która za A.L. Krobergiem i C. Kluckhohnem przedstawiła następującą typologię:

1) Definicje wyliczające, których przykład stanowi (...) definicja Taylora, 2) Definicje historyczne kładące nacisk na dziedziczenie, tradycję jako mechanizm kultury i określającą ją jako dorobek (...), 3) Definicje normatywne podkreślające szczególnie imperatywne funkcje kultury (...), 4) Definicje psychologiczne uwypuklające psychiczne mechanizmy kształtowania kultury, rolę procesu uczenia się i funkcje przystosowawcze (...), 5) Definicje strukturalistyczne kładące nacisk na całościowy charakter każdej kultury, na zespolenie jej elementów, przybierające charakter systemów; ich przyjęcie wiąże się zwykle z przejściem od analizy kultury w ogóle do charakterystyki kultury poszczególnych społeczeństw (...), 6) Generyczne definicje wreszcie akceptują społeczne źródła kultury, ujmowanej jako produkt społecznego współżycia, i stworzoną przez nie część środowiska²⁵.

Uporządkowanie dodatkowych pojęć zaprezentowano również w tabeli 2.

Tabela 2. Przegląd wybranych definicji kultury

Nurt/przedstawiciel/autor	Definicja kultury
Nurt pierwotny	<i>Cultura agri</i> – uprawa roli.
Nurt starożytny: Cyceron	<i>Cultura animi</i> – uprawa umysłu; filozofia. <i>Pelomai</i> – wewnętrzny wysiłek zmierzający do przekształcenia sfery ludzkiego ducha. <i>Paideia</i> – kształtowanie w człowieku ideału człowieczeństwa.

Wydawnictwo Zysk i S-ka, Poznań 2003, s. 396-397; S. Lindsay, *Kultura, modele umysłowe i dobrobyt narodowy*, [w:] *Kultura ma znaczenie. Jak wartości wpływają na rozwój społeczeństw*, red. L.E. Harrison, S.P. Huntington, wyd. I, Wydawnictwo Zysk i S-ka, Poznań 2003, s. 412-429. W kontekście historyczno-etnologicznym analizę czynników ewolucji narodów zaprezentował A.D. Smith w książce *Kulturowe podstawy narodów*, Wydawnictwo UJ, Kraków 2009.

²³ Zob. Z. Bauman, *Kultura w płynnej nowoczesności*, Narodowy Instytut Audiowizualny–Agora S.A., Warszawa 2011, s. 27-28.

²⁴ O. Spengler, *Historia, kultura, polityka*, PIW, Warszawa 1990, s. 37.

²⁵ A. Kłoskowska, *Socjologia kultury*, PWN, Warszawa 1981, s. 20.

Nurt opisowo-wyliczający (formalistyczny): E.B. Taylor (1871)	Złożona całość zawierająca wiedzę, wierzenia, sztukę, moralność, prawo, obyczaj oraz wszystkie inne zdolności i przyzwyczajenia człowieka jako członka społeczeństwa.
B. Malinowski (1931)	Aparat instrumentalny/system (instytucja) stawiający człowieka w położeniu, w którym lepiej radzi sobie z konkretnymi, specyficznymi problemami, które spotyka w jego środowisku, w procesie zaspokajania swoich potrzeb.
Nurt historyczny: S. Czarnowski (1956)	Tradycja jako mechanizm przekazywania dziedzictwa kulturowego konstytuującego kulturę i człowieczeństwo.
Nurt normatywny: A.L. Kroeber, T. Parsons (1958)	Kultura jako narzędzie porządkujące zachowania człowieka poprzez normy, wzory, wartości i modele. Kultura to przekazywane i wytworzone treści i wzory wartości, idei i innych symbolicznie znaczących systemów, będące czynnikiem kształtującymi ludzkie zachowania oraz wytwory (artefakty) sławiące produkt zachowania.
C. Lévi-Strauss (1970)	Efekt symbolizacji zrodzonej w pewnym momencie rozwoju gatunku ludzkiego; opiera się na sposobach, za pomocą których nasz umysł strukturyzuje otaczającą nas rzeczywistość.
C. Geertz (1992)	System odziedziczonych wyobrażeń wyrażonych w symbolicznych formach, dzięki którym ludzie przekazują, utrwalają i rozwijają swoją wiedzę o życiu i swój stosunek do niego.
Nurt psychologiczny: S. Ossowski (1967), R. Benedict (1996)	Psychiczne mechanizmy kształtowania się kultury, uczenia się, formowania nawyków kulturowych, internalizacja norm obowiązujących w danej zbiorowości i wpływ kultury na kształtowanie osobowości jednostek.
Nurt strukturalny, globalny, symboliczny: Kłóskowska	Kultura jako powiązana całość; zjawisko przebiegające według społecznie ustalonych wzorów. Globalne pojęcie kultury, zgodnie z którym obejmuje ona przedmioty stanowiące wytwory i obiekty ludzkiej działalności, same działania oraz stany psychiczne człowieka, postawy, dyspozycje, nawyki będące rezultatem wcześniejszych oddziaływań oraz przygotowaniem do przyszłych działań i ich warunkiem. Kultura symboliczna i jej funkcja modelująca, czyli funkcja nakładania form na otaczającą rzeczywistość poprzez język, sztukę, religię, naukę i filozofię.
Nurt genetyczny	Geneza powstania i formowania się kultur.

Źródło: opracowanie własne na podstawie <www.wh.agh.edu.pl> [dostęp: 6.02.2013]; A.L. Kroeber, T. Parsons, *The concepts of culture and of social system*, „The American Sociological Review” 1958, nr 23, s. 582-583; K. Gutkowska, *Socjologiczne definicje kultury*, <www.edujrinne1.republika.pl> [dostęp: 6.02.2013]; wywiad z J. Kmitą, „Kultura i Historia” 2000, nr 3, s. 102-109; *Wprowadzenie do socjologii kultury*, red. M. Filipiak, Wydawnictwo UMCS, Lublin 2009; S. Galata, *Podstawy zarządzania nowoczesną organizacją. Ekonomia - kultura - bezpieczeństwo - etyka*, Difin, Warszawa 2007, s. 153-154; A. Kłóskowska, *Socjologia kultury*, PWN, Warszawa 1981.

Analiza przedstawionych definicji i koncepcji pozwala stwierdzić, że kultura to zarówno elementy materialne, jak i niematerialne (wartości, normy i symbole) stworzone przez człowieka i porządkujące jego życie. Warunkiem koniecznym do uznania

danego zjawiska za związane z kulturą jest jego utrwalenie w danej społeczności, a nie tylko u konkretnej jednostki. Główną rolą kultury jest natomiast porządkowanie rzeczywistości i życia określonej zbiorowości.

1.2. KULTURA JAKO ZJAWISKO ORGANIZACYJNE

Tylko potocznie można powiedzieć o człowieku, że jest niekulturalny. Z profesjonalnego punktu widzenia stwierdzenie takie jest niewłaściwe. Podobnie jest z kulturą organizacyjną. Z teoretycznego i praktycznego punktu widzenia każda organizacja ma określoną kulturę. Pierwszym i podstawowym błędem popełnianym przez niektórych badaczy z dziedziny nauk o zarządzaniu jest mylenie pojęcia kultury i poprawności zachowania czy dopasowania do wzorca. Uznaje się np., że skoro w danym przedsiębiorstwie panuje chaos, sprzedawcy oszukują, jakość produktów jest na bardzo niskim poziomie, to przedsiębiorstwo nie ma kultury. Z socjologicznego i antropologicznego punktu widzenia jest to oczywiście konkluzja błędna. Aby uniknąć takich nieporozumień i pomyłek pojęciowych, należy zrozumieć istotę kultury w sensie ogólnym, a następnie identyfikować jej przejawy w podmiotach gospodarczych.

Nawiązując do stwierdzenia E. Kirejczyka²⁶, zgodnie z którym nauka o zarządzaniu różni się tym od innych nauk, np. socjologii, że interesuje ją wynik gospodarowania, rozważając kulturę na gruncie organizacji, należy przede wszystkim brać pod uwagę jej wpływ na zwiększenie efektywności przedsiębiorstwa. Taki jest zatem podstawowy cel wdrażania i kształtowania kultury przedsiębiorstwa. M. Kurleto²⁷, analizując powiązania pomiędzy klasycznymi i nowoczesnymi teoriami zarządzania, zauważyła, że koncepcja kultury organizacyjnej jest silnie związana z poprzednimi teoriami nauki o zarządzaniu, a nawet stanowi ich naturalne rozwinięcie. Niestety obecnie można odnieść wrażenie, że mnogość nowych nurtów w zarządzaniu wyparła z literatury i praktyki tematykę kultury. Być może jest to po prostu konsekwencja uznania tego zjawiska za zbadane. Trudno się jednak zgodzić z takim podejściem, skoro kultura organizacji jest ściśle związana z jej otoczeniem, które stale się przeobraża. Zmienić się powinno zatem podejście do kultury organizacyjnej, bowiem jej rozumienie ewoluuje od pasywnej i zastanej sytuacji opisującej przedsiębiorstwo do narzędzia zarządzania wielonarodowościowymi zasobami ludzkimi. Proces dominacji kultury jako instrumentu kształtowania życia (w tym życia gospodarczego) wynika z wielu czynników, a jak zauważają niektórzy socjologowie, właśnie współczesne przemiany wpływają na zwiększenie tego znaczenia²⁸.

Zdaniem G. Aniszewskiej, pojęcie kultury organizacyjnej zostało wprowadzone do nauki o zarządzaniu w 1951 roku przez E. Jacques'a, który zdefiniował ją jako:

²⁶ E. Kirejczyk, *Zrozumieć zarządzanie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2008, s. 26.

²⁷ M. Kurleto, *Analiza klasycznych i nowoczesnych teorii zarządzania XXI wieku w aspekcie ich powiązań z zarządzaniem kulturowym we współczesnych firmach turystycznych*, [w:] *Człowiek w organizacji. Teoria i praktyka*, red. P. Wachowiak, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2012.

²⁸ Zob. K. Żygulski, *Problemy współczesnej socjologii*, Fundacja Innowacji-Wyższa Szkoła Społeczno-Ekonomiczna, Warszawa 2005.

zwyczajowy i tradycyjny sposób myślenia i działania, podzielany w mniejszym lub większym stopniu przez wszystkich członków, a którego nowicjuszom muszą się nauczyć i przynajmniej częściowo zaakceptować, aby sami mogli być zaakceptowani w firmie²⁹.

Zagadnienie to znalazło w naukach o zarządzaniu i naukach pokrewnych zarówno wielu zwolenników, jak i przeciwników, dlatego też ogół koncepcji zaprezentowanych w niniejszym rozdziale podzielono przede wszystkim na akceptujące i negujące występowanie zjawiska kultury w organizacjach. Wśród koncepcji o charakterze akceptującym wyróżniono podejścia:

- instrumentalne (wyliczające), których autorami są m.in. E. Jacques, R. Mead, T.G. Andrews, J. Kisielnicki, S. Sudoł, R. Mead i T.G. Andrews;
- interpretacyjne, do których należą koncepcje E. Scheina, J. Kisielnickiego, S. Sudoła, F. Znanieckiego;
- zintegrowane (holistyczne), w tym m.in. definicje E. Scheina, L. Smircicha, G. Hofstede, F. Bradleya, M. Croziera, E. Friedberga, C. Sikorskiego, J. Łucewicza;
- psychologiczne, również autorstwa E. Scheina, a także B. Bjerkego, a kontynuowane przez psychologów kultury, m.in. P. Boskiego;
- symboliczne, opisywane przez M. Kosterę, J.A.F. Stonera i Ch. Wankla.

Do koncepcji negujących zaliczono twierdzenia F. Wilson (uznającą kulturę organizacyjną za wyrafinowane narzędzie zaostrzania kontroli, a nie zjawisko w znaczeniu socjologicznym), M. Alevssona (który sporządził listę negatywnych metafor kultury organizacyjnej) oraz P. Krzyworskiego (podważającego zasadność naukowego podejścia do badania kultury organizacyjnej).

G. Aniszewska, przeprowadzając studia teoretyczne dotyczące ujęć terminologicznych związanych z kulturą organizacyjną³⁰, wyjaśniała, że podejście instrumentalne, zgodnie z którym kultura organizacyjna jest to pewien utrwalony sposób 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 negocjowaniem rozumienia kultury organizacyjnej jako cechy wewnętrznej danego przedsiębiorstwa oraz podkreśleniem roli subiektywnego postrzegania organizacji i otoczenia przez pracowników. Natomiast zgodnie z 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. Podobne wnioski sformułowali także R. Mead i T.G. Andrews, zwolennicy podejścia instrumentalnego, zdaniem których kulturę organizacyjną należy rozpatrywać jako jedno z trzech zjawisk³¹: wykreowany produkt, zbiór jednolitych zasad lub nieustanny proces negocja-

²⁹ *Kultura organizacyjna w zarządzaniu*, red. A. Grażyna, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2007, s. 13.

³⁰ Tamże, s. 14-21.

³¹ R. Mead, T.G. Andrews, *Zarządzanie międzynarodowe*, Oficyna Wolters Kluwer Business, Warszawa 2011, s. 113.

cyjny. Wykreowany produkt to kultura wynikająca ze struktury, systemów i regulacji opracowanych i narzuconych przez kierownictwo. Zbiór jednolitych zasad powstaje w sferze mentalnej i przyzwyczajeniach członków organizacji, którzy wykonują zadania i zachowują się w określony, wyuczony sposób uznawany za właściwy. Kulturę można również uznać za nieustanny proces negocjacyjny, gdy powstaje w wyniku negocjacji (świadomych lub nieświadomych) pomiędzy pracownikami a przełożonymi; nigdy natomiast nie jest zjawiskiem jednostronnie narzuconym przez władze organizacji.

B. Wyrzykowska i K. Karbowski³² podają za J. Kisielnickim³³ i S. Sudołem³⁴ dwa podejścia do koncepcji kształtowania kultury organizacyjnej: biurokratyczne (analogiczne do instrumentalnego) i demokratyczne (interpretacyjne). W podejściu biurokratycznym (statycznym) zakłada się niezmienność kultury organizacyjnej i konieczność dostosowania się do niej obecnych i przyszłych pracowników przedsiębiorstwa. W drugim modelu kultura to zjawisko powstające w wyniku oddziaływania pracowników, którzy sami decydują, które wartości i zasady przyjąć. Wspomniani autorzy skłaniają się do podejścia dynamicznego i podkreślają znaczenie kultury organizacyjnej jako narzędzia integracji zespołu, motywowania pracowników, a przede wszystkim współpracy z otoczeniem organizacji.

R. Mead i T.G. Andrews, w bardzo uproszczony sposób, przedstawili natomiast koncepcję, w której przyjęli dwa wymiary analizy (poziomu siły skonsolidowania oraz systemu analitycznego) i na tej podstawie zbudowali macierz podstawowych typów kultury organizacyjnej. Wyszczególnili następujące opcje³⁵:

- a) pozytywną – silną kulturę;
- b) pozytywną – słabą kulturę;
- c) negatywną – silną kulturę;
- d) negatywną – słabą kulturę.

Kategorie siły lub słabości dotyczą poziomu utrwalenia wykształconych zachowań, wartości, artefaktów, natomiast oceny pozytywna i negatywna dotyczą zbudowanych (bądź nie) relacji pomiędzy pracownikami we własnym gronie oraz pomiędzy pracownikami a przełożonymi, zwłaszcza naczelnym kierownictwem. Kultura pozytywna dotyczy zatem sytuacji, gdy władze umiejętnie komunikują się z pracownikami, istnieje sprawiedliwe sprzężenie pomiędzy oczekiwanymi rezultatami (poziomym wydajności) a wynagrodzeniem, ponadto pracownicy mają poczucie oddziaływania na wyniki firmy. Kultura negatywna, jako przeciwieństwo poprzedniej, charakteryzuje się niskim poziomem i jakością komunikacji, brakiem szacunku do współpracowników, przełożonych, klientów oraz przedkładaniem korzyści indywidualnych nad zespołowe i przedsiębiorstwa jako całości.

³² B. Wyrzykowska, K. Karbowski, *Kierowanie zasobami ludzkimi w organizacji*, Wydawnictwo SGGW, Warszawa 2009, s. 183.

³³ J. Kisielnicki, *Zarządzanie. Jak zarządzać i być zarządzanym*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2008.

³⁴ S. Sudoł, *Przedsiębiorstwo. Podstawy nauki o przedsiębiorstwie*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2005.

³⁵ R. Mead, T.G. Andrews, *Zarządzanie...*, dz. cyt., s. 118-119.

Rozważając zaprezentowaną koncepcję w perspektywie kolejnych tez sformułowanych przez autorkę w tej książce, zwłaszcza perspektywy relacji ze wszystkimi interesariuszami, rozbudowano macierz pierwotną o kolejne płaszczyzny występowania patologii w zakresie kultury organizacyjnej, co zostało przedstawione w następnym podrozdziale (tab. 9 i 10).

R. Mead i T.G. Andrews opisują często kulturę tylko fragmentu organizacji, części, którą mogli zbadać lub zaobserwować (metodyczny błąd pierwszy). Na tej podstawie formułują wnioski dla całej organizacji (metodyczny błąd drugi), a nawet całego sektora gospodarki czy biznesu. Należy dodać, że za fragment uważa się nie tylko wyodrębnioną jednostkę lub komórkę organizacyjną, ale, co ważniejsze, także określoną warstwę kultury, rozumianą zgodnie z klasyfikacją E.H. Scheina (metodyczny błąd trzeci). Ponadto naukowcy rzadko mają możliwość zdiagnozowania prawdziwych przyczyn zastanej sytuacji (bez względu na to, czy jest to sytuacja pozytywna, czy negatywna). Rozpoznano przecież przyczyny sukcesów różnych przedsiębiorstw, np. Toyoty, IBM, Microsoftu itd., próbowano wdrażać dostrzeżone rozwiązania w innych firmach, ale nie otrzymywano podobnych czy nawet zbliżonych wyników. Dlaczego zatem ponoszono porażkę? Pomijając błędy związane z metodami i technikami badawczymi, bardzo często niewłaściwa diagnoza lub niemożność jej sformułowania wynikała z prostego faktu pozostawiania badacza poza „kręgiem wtajemniczenia” (metodyczny błąd czwarty). Osoba będąca poza grupą zaufania nigdy nie dowie się, jakie są prawdziwe przyczyny zachowań, nie pozna układu powiązań, nie zostanie zaproszona na spotkania itp. Co więcej, badacz nienależący do danej grupy kulturotwórczej nie będzie nawet wiedział, że coś przeoczył, gdyż albo się pewnymi sprawami w ogóle nie zainteresuje, albo mijając np. określony symbol, nie zwróci na niego uwagi, nie zrozumie, uzna za przejaw działalności artystycznej.

Drugi, trzeci i czwarty błąd metodyczny mają tę samą przyczynę, a mianowicie pozostawianie badaczy w roli obserwatorów, a pomijanie postawy uczestnika kultury. Niestety podobna sytuacja ma miejsce w przypadku menedżerów, którzy również bardzo często mogą nie zdawać sobie do końca sprawy z tego, co jest przyczyną zachowań pracowników i przełożonych. Aby wyjaśnić powyższe stwierdzenie, wystarczy podać dwa przykłady: antropologiczny i biznesowy. Pierwszy to relacja dwóch antropologów, kobiety i mężczyzny, którzy oddzielnie i w różnym czasie odwiedzili grupę etniczną Himba w Afryce. Mężczyzna opisał sposób budowania szałasów, polowania, poszukiwania wody, rytuał zawierania małżeństwa, hierarchię w wiosce, proces handlu. Kobieta przedstawiła znaczenie elementów stroju kobiet, metody wychowywania dzieci, zasady przestrzegania i nieprzestrzegania higieny osobistej kobiet, sposób przyrządzania posiłków, odczucia dziewczyn, które z woli rodziców muszą wychodzić za mąż za nieznanymi, wyznaczonych im mężczyzn. Czy można powiedzieć, że czytelnik, po zapoznaniu się z obiema relacjami, poznał kulturę społeczności Himba? Oczywiście, że nie. Podobnie jak antropolog poznał tylko wycinek tej kultury. Czy można zarzucić któremuś z antropologów niewłaściwe podejście do pracy badawczej? Także nie. Mężczyzna zainteresował się kulturą mężczyzn i do tej warstwy został

przez tubylców dopuszczony; nawet, gdyby chciał zbadać świat kobiet, to napotkałby przeszkody organizacyjne i mentalne. Podobnie kobieta nie mogłaby ze względu na zasady i wartości tubylców uczestniczyć np. w obrzędach wojowników. Sprawy tabu danej społeczności pozostają takie również dla badacza. Czy można uznać, że ta kultura jest negatywna? W tym przypadku zależy to od tego, kto dokonuje takiej oceny i według jakich kryteriów.

E. Nowicka³⁶ słusznie zauważyła, że antropologia nie jest nauką o różnorodności, ale o odmienności kultur. W związku z tym zwróciła jednocześnie uwagę na problem i zagrożenie obiektywizmu badań związanych z porównywaniem danej kultury do kultury badacza. Oznacza to, posługując się przytoczonym przykładem, że znaczenie dla opisu kultury ma nie tylko płeć badacza, ale i jego pochodzenie. Opis kultury plemienia Himba sporządzony przez badacza Polaka może przedstawiać się inaczej niż przygotowany przez badacza Japończyka. Znaczenie dwóch powyższych wymiarów uległoby zmniejszeniu, gdyby badacze ci mieszkali z Himba przez dłuższy czas. Naukowcy staliby się wtedy uczestnikami kultury, a nie tylko jej obserwatorami. Poznali i zrozumieliby dzięki temu znacznie więcej artefaktów, a co najważniejsze, dotarliby do warstwy fundamentów kultury (wartości, przekonań, idei). Niestety bardzo często zanika wtedy zdolność porównywania ze swoją kulturą, gdyż antropolog przyswaja nowe zachowania jako naturalne i własne. Zmianę postawy dostrzega dopiero po powrocie do kraju macierzystego. Analogiczna jest sytuacja naukowca, który bada organizację jako osoba z zewnątrz. Nawet jeżeli zaobserwuje określone elementy kultury, to rzadko dotrze do sfery tabu. Podobnie pracownik, który zostaje zatrudniony w przedsiębiorstwie. Na początku dostrzega tylko warstwę artefaktów, natomiast po określonym czasie zapoznaje się z rzeczywistymi zasadami panującymi w zespole, firmie, branży. Co więcej, mimo że cały czas próbuje zachować własne zasady oraz przekonania, socjalizuje się w środowisku i przejmując określone nawyki. Pracownik ten zda sobie sprawę ze zmiany, która w nim nastąpiła, dopiero kiedy rozpocznie pracę w innym przedsiębiorstwie.

Drugim przykładem wyjaśniającym różnicę pomiędzy postawą obserwatora a uczestnika kultury organizacyjnej jest filozofia *genchi genbutsu* (z jap. sprawdź na własne oczy) przyświecająca władzom i menedżerom koncernu Toyota³⁷. W znaczeniowym kontekście jest to zasada bardzo prosta, a mianowicie przyjęto, że osoba, która nie zna istoty określonej pracy, nie może przewodzić pracownikom wykonującym ją. Poza tym uznaje się, że największą wiedzę o danym polu działania mają osoby, które te działania realizują, dlatego też, chcąc podjąć określoną decyzję, należy korzystać z opinii pracowników. Ostatnią, ale najważniejszą regułą jest właśnie sprawdzanie na własne oczy, czyli ciągły kontakt menedżerów z pracownikami, klientami i kontrahentami. Nie toleruje się sytuacji, gdy menedżer zarządza ze swojego gabinetu, opierając się wyłącznie na raportach, a nie spotyka się z pracownikami czy klientami

³⁶ E. Nowicka, *Świat człowieka – świat kultury*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007.

³⁷ Koncepcja opisana szerzej w K. Czainska, *Odkryć zarządzanie*, Wydawnictwa Profesjonalne PWN, Warszawa 2010.

w środowisku pracy. Wymusza się przez to na menedżerach postawę uczestnika kultury organizacyjnej, a nie tylko obserwatora zjawisk.

Na podstawie powyższych rozważań można sformułować wniosek, że ponieważ kultura organizacyjna jest wielowarstwowa, to aby ją zrozumieć, warto być jej uczestnikiem, a nie tylko obserwatorem. Kształtując zasady kultury organizacyjnej, należy jednak pamiętać, że nawet jeżeli uda się ujednoczyć zachowania poszczególnych jednostek, będących członkami danej organizacji, nie oznacza to, że jednostki te całkowicie utraciły odrębność kulturową. F. Znaniecki³⁸, analizując systemy kulturowe, podkreślał, że określony system jest niezależny od jednostek, które w nim działają, ponieważ dobrze skonstruowany system kulturowy zawsze odnosi się do przedmiotu kultury. Innymi słowy zasady i rytuały są niezależne od tego, kto je tworzy i kultywuje, dlatego mogą istnieć w danej organizacji nawet wtedy, gdy jednostki, które je stworzyły, nie są już członkami tejże społeczności. F. Znaniecki³⁹ wskazał trzy zasadnicze fundamenty funkcjonowania kultury wynikające z idei pojmowania zależności czynu i percepcji, które nazwał:

- a) powtarzaniem – 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) uczestnictwem – gdy jednostki w organizacji wykonują różne czynności, ale czują się współodpowiedzialne 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.;
- c) reprodukcją – wszystkie jednostki powielają zachowania, rytuały itp., nie wiedząc nawet, dlaczego tak postępują lub nie zastanawiając się nad tym, zachowują się po prostu nawykowo i schematycznie.

Klasyfikacja ta jest istotna z punktu widzenia podejścia do kształtowania kultury organizacyjnej. Autor wyraźnie wskazuje, że aby w procesie kodyfikowania zasad danej kultury organizacyjnej zacząć nie od zasad, które warto wdrożyć, lecz od celu, któremu ta kultura ma służyć. Tym samym przemyślana i profesjonalnie wdrożona kultura organizacyjna powinna zawierać elementy powtarzania, uczestnictwa i reprodukcji.

Jeżeli kultura organizacyjna opierać się będzie wyłącznie na powtarzaniu, czyli za najistotniejsze dla organizacji przyjęte zostanie kształtowanie wartości zdefiniowanych bez uzasadnienia ich celu, może dojść do absurdałnej sytuacji pojawiania się

³⁸ F. Znaniecki, *Metoda socjologii*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2008.

³⁹ Tamże, s. 85.

zachowań pseudopozytywnych. Niestety podany wyżej przykład pracowników pozostających w pracy po godzinach nie jest jedyny. Bardzo często w przedsiębiorstwach podkreśla się efektywność pracowników jako główną zasadę zachowań, co jednocześnie staje się przyzwoleniem na zachowania nieetyczne wobec klientów, współpracowników, a nawet samej firmy, a to w konsekwencji prowadzi do strat. Tak może być w sytuacji, gdy kierownictwo banku wyznacza pracownikom plany sprzedażowe produktów kredytowych na bardzo wysokim poziomie i jednocześnie głosi kulturę efektywności i skuteczności, nagradzając pracowników za osiągniętą wysokość sprzedaży, bez powiązania tego z innymi wskaźnikami. W konsekwencji pracownicy sprzedają kredyty, nie zwracając uwagi na zdolność kredytową klientów. Sytuacja ta w bardzo krótkim czasie powoduje, że bank ma wiele niespłaconych kredytów. Kultura oparta na powtarzaniu ma jednak także swoje pozytywne zastosowanie, np. gdy głosić będziemy postulaty koleżeńskości, szacunku dla klienta, uczciwości, a zwłaszcza etyczne.

Bardzo trudne, a nawet niemożliwe wydaje się opracowanie kultury organizacyjnej opartej wyłącznie na zasadzie uczestnictwa. Należałoby wtedy założyć, że poszczególne jednostki są w stanie zrezygnować z celów indywidualnych, osobistych, a dodatkowo działają w sposób na tyle racjonalny, że nie ulegają zmienności nastrojów czy poziomu motywacji. Nie jest to niemożliwe, ale musi być stymulowane i kontrolowane. Jeżeli praca w danym przedsiębiorstwie jest zorganizowana prawidłowo, tzn. logicznie podzielona na etapy, a dodatkowo każdy z pracowników jest oceniany według z góry określonych i zakomunikowanych mu mierzalnych wskaźników, to pracownik ten będzie się starał właściwie realizować powierzone mu zadania. Jeżeli jednak oczekujemy od tego pracownika odpowiedzialności i zaangażowania, to formy stymulacji muszą być bardziej wyrafinowane. Stosowane są tu metody szeroko opisane w literaturze z zakresu motywowania pracowników i budowania ich zaangażowania.

Zdecydowanie najprostsze wydaje się sformułowanie kultury organizacyjnej opartej na reprodukcji, co w przełożeniu na terminologię z zakresu nauki o zarządzaniu oznaczałoby wysoce wystandaryzowany poziom działań, a tym samym rutynę. Z góry wiadomo, że model ten jest korzystny dla organizacji, które nie muszą się spektakularnie rozwijać, a ich tradycyjne rozwiązania organizacyjne uważane są wręcz za atut i ostoję stabilności. Przykładowo można tu podać struktury wojskowe, kościelne, edukacyjne, szpitalne itp.

G. Hofstede zaprezentował natomiast inne podejście do problemu kultury organizacyjnej. Po przeanalizowaniu wielu definicji funkcjonujących w literaturze przedmiotu uznał, że kultura organizacyjna jest⁴⁰: holistyczna, zdeterminowana historycznie, powiązana z przedmiotami badań antropologicznych, tworem społecznym, koncepcją miękką i trudną do zmiany. Autor ten prowadził i spopularyzował badania nad istotą kultury organizacyjnej w kontekście różnic kulturowych. Przyjął założenie, że w odniesieniu do jednostki kultura jest formą indywidualnego zapro-

⁴⁰G. Hofstede, G.J. Hofstede, *Kultury i organizacje*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2007, s. 297.

gramowania umysłu, a w przypadku grupy to kolektywne zaprogramowanie umysłu, które odróżnia członków jednej grupy od drugiej⁴¹. W przypadku jednostki kultura jest wypadkową cech wynikających z natury ludzkiej i osobowości, kształtowanych w określonym otoczeniu (środowisku). G. Hofstede rozbudował również model kultury E.H. Scheina⁴², prezentując tzw. diagram cebuli, w którym wyodrębnił następujące (począwszy od najgłębszych) przejawy kultury: wartości, rytuały, bohaterowie i symbole⁴³. Dodatkowo, biorąc pod uwagę wpływ otoczenia na kulturę, wskazał warstwy kultury wynikające z definicji i siły grup oddziaływania⁴⁴:

- poziom kultury narodowej,
- poziom kultury związanej z przynależnością do grupy regionalnej, etnicznej, religijnej lub językowej,
- poziom kultury związanej z przynależnością do danej płci,
- poziom kultury pokoleniowej
- poziom kultury klasy społecznej
- poziom kultury organizacyjnej lub korporacyjnej.

Niezwykle istotnym spostrzeżeniem G. Hofstede'a dotyczącym kultury organizacyjnej w odniesieniu do wymienionych poziomów kultury jest to, że organizacja jest systemem społecznym z natury odmiennym od np. kultury narodowej dlatego, że jej członkowie nie wychowywali się w niej, ale przystąpili do organizacji dobrowolnie i od ich decyzji (w większości przypadków) zależy pozostanie w niej lub odejście⁴⁵. Tym samym, przynajmniej teoretycznie, dana osoba, przystępując do organizacji, powinna dobrowolnie akceptować zastaną w niej kulturę organizacyjną. Byłoby to oczywiście znacznym uproszczeniem i idealizowaniem problemu. Istnieje jednak wiele czynników, które sprawiają, że powyższe stwierdzenie nie będzie prawdziwe lub będzie takie bardzo rzadko. Pisząc o kulturze organizacyjnej, mamy bowiem przede wszystkim na myśli coś pozytywnego, uporządkowanego i jeżeli nawet nie proefektywnościowego, to choćby sprzyjającego stabilizacji. Tymczasem w danej organizacji może funkcjonować kultura organizacyjna nacechowana negatywnie, np. skrajne formy wyścigu szczurów, nagradzanie skuteczności i efektywności nawet kosztem etyki itp. Taka kultura organizacyjna może po prostu nieprzystawać do wartości wyznawanych przez jednostkę.

G. Hofstede znany jest jednak przede wszystkim jako twórca teorii wymiarów kultury narodowej, do których zaliczył: dystans władzy, kolektywizm i indywidualizm, kobiecość i męskość oraz unikanie niepewności⁴⁶. W odniesieniu do kultury organizacyjnej stwierdził, że z wymienionych wymiarów kultury narodowej znaczenie mają przede wszystkim dystans władzy i unikanie niepewności, natomiast pozostałe dwa wymiary wpływają bardziej na postrzeganie ludzi w organizacji, czyli

⁴¹ Tamże, s. 17.

⁴² Dotyczący metafory góry lodowej, o której mowa w podrozdziale 1.1.

⁴³ Tamże, s. 20.

⁴⁴ Tamże, s. 23-24.

⁴⁵ Por. tamże, s. 47-48.

⁴⁶ Tamże, s. 36.

stosunki międzyludzkie⁴⁷. Uzupełnieniem tej teorii są spostrzeżenia S. Hollensena⁴⁸, który opisał relacje pomiędzy poszczególnymi płaszczyznami kultury. Autor wymienił cztery sfery, które wpływają na zachowania jednostek, zwłaszcza w odniesieniu do przedsiębiorstw, a mianowicie: kulturę narodową, kulturę biznesu (branżową), kulturę organizacyjną oraz zachowania indywidualne. Zwrócić należy uwagę szczególnie na kulturę branży. O ile bowiem pozostałe sfery wielokrotnie opisywane są w literaturze z zakresu zarządzania, o tyle dość rzadko wspomina się o wpływie wzorców etycznych funkcjonujących w określonych branżach czy profesjach.

Podobne wnioski sformułował F. Bradley⁴⁹, który analizując kulturę na poziomie przedsiębiorstwa, wskazał na dwie grupy czynników oddziałujących na zachowania i postawy pracowników. Są to: a) wzorce kulturowe, w tym ideologia narodowa i postawy wobec ludzi i produktów z innych krajów; b) bariery, tj. dyfuzja innowacyjności oraz dystans kulturowy. Ponieważ kultura jest zjawiskiem wielowymiarowym, aby ją badać, należy opierać się na dostrzegalnych i kwantyfikowalnych składnikach, które według klasyfikacji E.H. Scheina dzielimy na⁵⁰:

- zaobserwowane zachowania występujące regularnie w interakcjach międzyludzkich, tj. język porozumiewania się członków danej grupy, ich zwyczaje i tradycje oraz rytuały stosowane w najróżniejszych sytuacjach;
- normy grupowe, tzn. bezwzględne standardy i wartości, które członkowie stosują w pracy grupowej;
- założenia kulturowe, czyli głoszone publicznie zasady i wartości, które dana grupa ma zamiar osiągnąć; w przypadku kultur organizacyjnych są to np. stwierdzenia: wysoka jakość produktów, przywództwo cenowe itp.;
- filozofię formalną, tzn. szeroko rozumianą politykę i zasady ideologiczne wyznaczające kierunek działania danej grupy względem udziałowców, klientów, pracowników oraz innych *stakeholders*, zwłaszcza istotnych dla wizerunku organizacji;
- zasady gry, czyli niepodważalne, niepisane zasady stosowane w całej organizacji, które musi poznać i przyjąć każdy nowy członek;
- klimat, czyli przekazywane w grupie uczucia związane ze wzajemnymi interakcjami członków organizacji, z klientami i innymi osobami spoza organizacji;
- umiejętności kluczowe, czyli specyficzne kompetencje wytworzone i przyswojone przez członków organizacji w celu wykonywania określonych zadań, realizacji najróżniejszych czynności; kompetencje te są przekazywane z pokolenia na pokolenie, mimo że bardzo często nie są nawet spisane;
- sposoby myślenia, modele mentalne i/lub paradygmaty lingwistyczne, tzn. ramy poznawcze będące fundamentem sposobu postrzegania, myślenia i mó-

⁴⁷ Tamże, s. 256.

⁴⁸ S. Hollensen, *Global Marketing*, 4th Edition, Prentice Hall, Harlow 2007, s. 219-220.

⁴⁹ F. Bradley, *International Marketing Strategy*, 5th Edition, Prentice Hall, Harlow 2005, s. 96.

⁵⁰ E.H. Schein, *Organizational...*, dz. cyt., s. 14-16.

wienia poszczególnych członków organizacji; ramy te przekazywane są nowym członkom organizacji we wczesnej fazie socjalizacji;

- podzielane opinie, czyli pewne znaczenia tworzone przez członków grupy w trakcie współdziałania;
- metafory pierwotne lub symbole integrujące, czyli sposób, w jaki grupa charakteryzuje czy postrzega siebie; symbole te przejawiają się w dostrzegalnych artefaktach materialnych, np. poprzez wygląd siedziby, rozmieszczenie pomieszczeń biurowych itp.;
- formalne rytuały i uroczystości, tzn. sposób, w jaki członkowie grupy celebrują najważniejsze dla nich wydarzenia; stanowią formę prezentacji ważnych wartości, np. świętowanie awansu, wykonania zadania, osiągnięcia określonego celu itp.

Opierając się na powyższych stwierdzeniach, E.H. Schein zdefiniował kulturę organizacji jako wzorzec podzielanych podstawowych założeń wyuczonych przez grupę, umożliwiających rozwiązywanie jej problemów związanych z zewnętrzną adaptacją i wewnętrzną integracją, na tyle skuteczny, by uznać go za ważny i w związku z tym przekazywany nowym członkom jako właściwy sposób postrzegania, myślenia i odczuwania w odniesieniu do tych problemów⁵¹.

W jednej ze swoich najnowszych książek E.H. Schein przedstawił definicje następujących poziomów kategorii kultury⁵²:

- a) makrokultury – funkcjonujące w danych narodach, grupach etnicznych i religijnych, zawodach występujących w skali globalnej,
- b) kultury organizacyjne – funkcjonujące w organizacjach prywatnych, publicznych, non-profit i rządowych,
- c) subkultury – charakterystyczne dla grup zawodowych w ramach danej organizacji,
- d) mikroorganizacje – mikrosystemy wewnątrz lub poza organizacją.

Dodatkową klasyfikację porządkującą zaprezentowała D. Walczak-Duraj⁵³, wskazując, że kulturę organizacyjną traktować można jako zmienną zależną lub niezależną. W pierwszym przypadku przyjmuje się silną zależność kultury organizacyjnej od kultury narodowej. Reprezentantami takiego nurtu są m.in. L. Smircich⁵⁴ i G. Hofstede⁵⁵. Zgodnie z drugim podejściem (instytucjonalnym) kultura organizacyjna zależy od wielu czynników (społecznych, gospodarczych, ekonomicznych), w tym również kulturowych, przy czym w każdym przedsiębiorstwie kombinacja czynników kluczowych oddziałujących na jego kulturę jest inna. Wymienia się m.in. następujących przedstawicieli tego nurtu: M. Crozier i E. Friedberg, C. Sikorski, J. Łucewicz⁵⁶.

⁵¹ Tamże, s. 18.

⁵² Tamże, s. 2.

⁵³ Zob. D. Walczak-Duraj, *Socjologia dla ekonomistów*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2010, s. 125-126.

⁵⁴ L. Smircich, *Concepts of culture and organizational analysis*, „Administrative Science Quarterly” 1983, no 28.

⁵⁵ G. Hofstede, G.J. Hofstede, *Kultury...*, dz. cyt.

⁵⁶ Zob. M. Crozier, E. Friedberg, *Człowiek i system. Ograniczenia działania zespołowego*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1982; E.H. Schein, *Organizational...*, dz. cyt.; C. Sikorski, *Kultura organizacyjna wysokiej tolerancji niepewności*, „Organizacja i Kierowanie” 1999, nr 1; J. Łucewicz, *Socjologiczne spojrzenie na organizację*, Wydawnictwo AE we Wrocławiu, Wrocław 1997.

E.H. Schein dostrzegł również psychologiczne „aspekty oddziaływania kultury organizacyjnej”⁵⁷. Uznał bowiem, że kultura, bez względu na to czy jest dobra, czy zła, efektywna funkcjonalnie, nigdy nie zależy wyłącznie od kultury samej w sobie, ale od relacji pomiędzy daną kulturą a środowiskiem (otoczeniem), w którym funkcjonuje. Z uwagi na swój nieuchwytny charakter, niewidzialny sposób oddziaływania kultura intryguje badaczy, ale nie zawsze jest przez nich właściwie opisana. Często bowiem dostrzegane są pewne zachowania, ale trudno rozpoznać prawdziwe motywy czy siły, które te zachowania spowodowały albo sprowokowały. E.H. Schein stwierdził zatem, że kultura dla organizacji jest tym, czym osobowość dla jednostki. Tak jak osobowość i charakter kierują zachowaniami jednostki i wymuszają je, tak kultura kieruje i wymusza zachowania grupy osób poprzez dzielone normy społeczne.

Ciekawy pogląd na temat kultury organizacyjnej przedstawił również B. Bjerke, rozważając kombinacje takich elementów, jak: wartości, zachowanie, świadomość lub nieświadomość. Analizując macierz utworzoną z wymienionych wymiarów (świadome zachowanie i nieświadome zachowanie, uświadamiane wartości i nieuświadamiane wartości), doszedł do przekonania, że kultura to wyłącznie poziom nieuświadamianych wartości. Na podstawie tego zdefiniował kulturę jako

podstawowe normy zachowań, wartości i założenia (przekonania), które zostały zinterpretowane i otrzymały znaczenie w procesie interakcji i które mają wpływ na zachowanie, same nie będąc zachowaniami⁵⁸.

Kulturę w organizacji w kontekście symbolicznym opisała natomiast M. Kostera. Autorka zaprezentowała mechanizm kształtowania kultury organizacyjnej jako proces, wymieniając jego następujące etapy⁵⁹:

- 1) manifestowanie założeń kultury w postaci wartości,
- 2) realizacja wartości w postaci artefaktów,
- 3) symbolizacja artefaktów, czyli nadanie artefaktom statusu symboli,
- 4) interpretacja symboli wspierająca założenia.

Podkreślić należy prawidłową kolejność zjawisk od wartości (fundamentów kultury) do artefaktów (widocznych przejawów kultury).

Podobnie J.A.F. Stoner i C. Wankel⁶⁰ podali za V. Sathe'em, że kultura organizacyjna przejawia się poprzez wspólne zwyczaje, powiedzenia, działania i pozytywne odczucia wobec firmy. Efektem tak pojmowanej kultury jest: wysoka jakość produktów i usług, profesjonalna obsługa klienta, niski poziom formalizacji i twórcza atmosfera pracy. Ważne jest stwierdzenie autorów, że trudno zmieniać kulturę organizacji, natomiast łatwiej wpływać na zachowania pracowników, co w konsekwencji przełoży się na zmianę kultury.

⁵⁷ E.H. Schein, *Organizational...*, dz. cyt., s. 14; zob. też J.R. Schermerhorn, *Zarządzanie*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2008, s. 195-196.

⁵⁸ B. Bjerke, *Kultura a style przywództwa. Zarządzanie w warunkach globalizacji*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002, s. 28.

⁵⁹ M. Kostera, *Antropologia organizacji. Metodologia badań terenowych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2008, s. 36.

⁶⁰ J.A.F. Stoner, C. Wankel, *Kierowanie*, PWN, Warszawa 1992, s. 324-326.

Entuzjastyczne podejście wielu teoretyków nauki o zarządzaniu do kultury organizacyjnej było niejednokrotnie weryfikowane. F. Wilson⁶¹ przeprowadziła badania literaturowe, stwierdzając, że krytycy koncepcji analizowali przede wszystkim następujące zagadnienia: czy faktycznie istnieje coś takiego jak najlepsza kultura organizacyjna?, jeżeli tak, to czy sprzyja ona efektywności?, czy kulturę organizacyjną można odgórnie kreować i zarządzać nią?, czy można zapobiegać dyskryminacji wszelkiego typu, wykorzystując odpowiednie postulaty etyczne jako element kultury organizacyjnej? Autorka przedstawiła dość negatywny obraz zjawiska kultury organizacyjnej, udowadniając m.in., że mimo wielu przykładów przedsiębiorstw powszechnie uznawanych za przykłady funkcjonowania proefektywnościowej kultury organizacyjnej, należy jednak uważać, że kultura organizacyjna jest raczej wyrafinowanym narzędziem zaostrożenia kontroli niż zwiększania efektywności. Ponadto, jeżeli pozytywna, proefektywnościowa kultura organizacyjna nie wywodzi się z takiej 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 T. Deala i A. 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 zasadnicze czynniki powstawania kultur proefektywnościowych. Jej wywody można skonstruować następująco: z kulturą organizacyjną jest jak z pogodą, tzn. zawsze jakaś jest, ale nie zawsze dobra. Autorka przestrzega, wskazując prace G.G. Gordona, N. DiTomaso, E. Goffmana i D. Luptona, że nie można traktować pracowników jako biernych odbiorców decyzji zarządczych; wręcz przeciwnie, należy zdawać sobie sprawę z istnienia konfliktu pomiędzy celami kadry zarządzającej a celami pracowników, który powoduje, że pracownicy mogą akceptować bądź bojkotować narzucane normy i zasady czy inne elementy kultury organizacyjnej.

Również G. Hofstede przytacza wyniki badań literaturowych M. Alvessona, który wyróżnił osiem niezbyt pochlebnych metafor kultury organizacyjnej⁶²:

- mechanizm kontrolny umów nieformalnych,
- kompas dający wskazówki co do priorytetów,
- klej społeczny zapewniający identyfikację z organizacją,
- święta krowa czczona przez pracowników,
- regulator poziomu i ekspresji uczuć,
- worek pełen konfliktów, dwuznaczności i podziałów,
- zbiór niekwestionowanych pewników prowadzących donikąd,
- zamknięty system idei i znaczeń, które powstrzymują ludzi przed krytycznym odkrywaniem nowych możliwości.

P. Krzyworzeka⁶³ stwierdził nawet, że obecnie w ogóle powinno się zaprzestać podejmowania badań i przygotowania opracowań na temat kultury organizacyjnej.

⁶¹ F.M. Wilson, *Organizational behaviour and work. A critical introduction*, 3rd Edition, Oxford University Press, Oxford 2010, s. 220-235.

⁶² Za: G. Hofstede, G.J. Hofstede, *Kultury...*, dz. cyt., s. 298.

⁶³ P. Krzyworzeka, *Kultura organizacyjna – ślepa uliczka teorii organizacji*, „Management and Business Administration. Central Europe” styczeń-luty 2012, 1 (114).

Wyliczając takie przesłanki, jak: trudności w zdefiniowaniu samego pojęcia kultury (problem nauk antropologicznych), zawężanie pola obserwacji do sztucznego modelu teoretycznego (dyskursu dominującego) czy błędne posługiwanie się ww. pojęciem w celu wyjaśnienia różnych patologii organizacji wynikających z natury ludzkiej, autor uznał, że przedstawiciele nauki o zarządzaniu mogą zagubić się w gąszczu dociekań. Trudno nie zgodzić się z tą tezą. Jednak najczęściej do „zagubienia się” dochodzi, gdy za analizę zabiera się osoba dysponująca niewystarczającą wiedzą z zakresu psychologii i socjologii. Jeżeli do tego jest to niedoświadczony obserwator, to faktycznie niewiele zrozumie z zachowania członków danej społeczności, a na pewno nie będzie w stanie scharakteryzować jej kultury. Problem niskiej jakości opracowań dotyczących kultury organizacyjnej wynikać może właśnie z takich powodów. Nie można jednak na tej podstawie zaniechać dalszych prac związanych z tym zagadnieniem, zwłaszcza w perspektywie zmian globalizacyjnych. Pozytywne i negatywne opinie dotyczące kultury organizacyjnej zaprezentowano w tabeli 3.

Tabela 3. Pozytywne i negatywne efekty kultury organizacyjnej wobec przedsiębiorstwa

Efekty pozytywne	Efekty negatywne
<p>Ukierunkowanie działań przez redukcję złożoności – silne kultury przekazują pracownikom organizacji podstawę codziennego działania w sposób zrozumiały i przejrzysty.</p> <p>Sprawna sieć komunikacyjna – opiera się na jednorodnych wzorcach orientacji, dzięki czemu przekazywane informacje są znacznie mniej zniekształcone.</p> <p>Szybkie podejmowanie decyzji – akceptowane cele przedsiębiorstwa i wspólny język pozwalają na szybkie osiągnięcie porozumienia w procesach decyzyjnych.</p> <p>Przyspieszone wdrażanie planów i projektów – szeroka akceptacja i silne przekonania wpływają na szybkie i skuteczne realizowanie strategii, planów i projektów w firmie.</p> <p>Małe nakłady na kontrolę – kontrola sprawowana jest w sposób pośredni, ponieważ nie ma potrzeby ciągłego sprawdzania przyjętych wzorców orientacji.</p> <p>Silna motywacja i lojalność – silne wzorce kulturowe oraz wierność przyjętej misji powodują duże zaangażowanie i gotowość pracowników do reprezentowania firmy na zewnątrz.</p> <p>Stabilność i niezawodność – panujący spójny system, niosący ze sobą poczucie bezpieczeństwa i wiary w siebie, eliminuje tendencje do unikania pracy lub jej zmiany.</p>	<p>Tendencje do zamykania się w sobie – silne kultury mogą stać się systemami zamkniętymi, gdyż krytyka i sygnały ostrzegawcze z zewnątrz, sprzeczne z panującą kulturą, mogą być odrzucane lub ignorowane.</p> <p>Blokowanie nowych orientacji – wszelkie zmiany przeciwstawne przyjętym wzorcom stają się podejrzane i są od razu negowane albo nawet niezauważane.</p> <p>Bariery we wdrożeniach – silna kultura staje się barierą w przypadku wprowadzania zasadniczych zmian, a dotychczasowe wzorce, które wydawały się bardzo nowatorskie, utrudniają przedsiębiorstwom dostęp do nowoczesnych technologii.</p>

Źródło: opracowanie własne na podstawie: B. Wyrzykowska, K. Karbowski, *Kierowanie zasobami ludzkimi w organizacji*, Wydawnictwo SGGW, Warszawa 2009, s. 189, za: *Socjologiczne i ekonomiczne aspekty gospodarki rynkowej*, red. H. Januszek, Zeszyty Naukowe 19, Wydawnictwo AE w Poznaniu, Poznań 2002; B.R. Kuc, J.M. Moczyłowska, *Zachowania organizacyjne. Podręcznik akademicki*, Difin, Warszawa 2009, s. 367-372.

Skoro przytoczono zarówno pozytywne, jak i negatywne opinie dotyczące tego, czym jest i z czego się składa kultura organizacyjna, warto przeanalizować, jakie dziedziny działalności przedsiębiorstwa reguluje. Można odpowiedzieć zdawkowo, że jeżeli jest pojęciem i zjawiskiem holistycznym, to reguluje wszystkie procesy i funkcje. Można również przyrzeć się dokładniej temu zagadnieniu i stosując tzw. pięcioelementowy mechanizm koordynacji działań H. Mintzberga, wskazać, że kultura organizacyjna wpływa na⁶⁴: wzajemne dostosowanie się (między jednostkami, przy użyciu kanałów komunikacji nieformalnej), nadzór bezpośredni (wyższego hierarchią przełożonego), standaryzację przebiegu pracy (określenie zakresu obowiązków), standaryzację wyników pracy (określenie oczekiwanych rezultatów) i standaryzację kwalifikacji (określenie umiejętności koniecznych do wykonywania danej pracy). Uogólnienie tez związanych z funkcjonowaniem kultury organizacyjnej komplikuje również fakt, że nie istnieje jej jeden model. Przykładowo naukowcy z Institute for Research on Intercultural Cooperation w Holandii prowadzący badania nad kulturą organizacyjną przedsiębiorstw międzynarodowych wyodrębnili następujące wymiary, na podstawie których definiować można podziały i typy kultur⁶⁵: zorientowania procesowe a zorientowanie na cele, zorientowanie na pracę a zorientowanie na pracowników, profesjonalizm a zaściankowość (zacofoanie), systemy otwarte a systemy zamknięte, wysoki a niski poziom kontroli, pragmatyzm a normatywność.

K.S. Cameron i R.E. Quinn zaproponowali kwestionariusz do oceny kultury organizacyjnej (stanu obecnego i pożądanego), w którym poddali ewaluacji następujące czynniki⁶⁶: ogólną charakterystykę organizacji (nastawienie do ludzi, efektywności, hierarchii), styl przywództwa, styl zarządzania pracownikami, spójność organizacji, preferencje w zakresie rozwoju pracowników i pozyskiwania zasobów, kryteria sukcesu organizacji. W wyniku prowadzonych badań autorzy zaprezentowali własną typologię kultur organizacyjnych (zob. tab. nr 4).

Tabela 4. Typologia kultur organizacyjnych

Typ kultury	Charakterystyka
Kultura dominacji	Homogeniczna, niska tolerancja dysonansu kulturowego, stabilność rozwiązań organizacyjnych.
Kultura rywalizacji	Występowanie subkultur, ustawiczne ścieranie się ich, dysonans kulturowy stanowi źródło mobilizacji.
Kultura współdziałania	Zbiór nieantagonistycznych kultur, dominujące przekonanie o korzyściach współpracy, brak uprzedzeń, sieci nieformalnej integracji.

⁶⁴ Za: G. Hofstede, G.J. Hofstede, *Kultury...*, dz. cyt., s. 265.

⁶⁵ *Cross-Cultural Management*, red. S.C. Schneider, J. Barsoux i in., 1st Edition, Erasmus University Rotterdam, Pearson Custom Publishing, Edinburg Gate 2009, s. 124-125.

⁶⁶ K.S. Cameron, R.E. Quinn, *Kultura organizacyjna – diagnoza i zmiana*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003, s. 30-35.

Kultura adaptacji	Kultura podporządkowana realizacji formalnych celów, pracownicy muszą być przygotowani do częstych zmian wzorców kulturowych.
Kultura władzy	Najwyższą wartością są pieniądze i status, silna pozycja przełożonych, naczelnego kierownictwa.
Kultura roli	Duże znaczenie podziału pracy, funkcji, stanowiska, specjalizacji.
Kultura zadania	Dominacja pracy zespołowej, duża elastyczność, większe znaczenie dobra zespołu niż dobra jednostki.
Kultura osoby	Służenie jednostkom, działanie organizacji podporządkowane potrzebom jej członków.
Kultura hazardzistów	Liczne spotkania, krótki horyzont czasowy, duża rola kontaktów osobistych, kosztowne pomyłki.
Kultura rutyniarzy	Działania doraźne, nadmierna celebrowanie, sztuczne więzi międzyludzkie, niechęć do zmian, znaczenie pozycji formalnych, rozdrobnienie działań.
Kultura indywidualistów	Szybkie i zdecydowane działania, duża rola autorytetu i wiedzy, agresywność, duża zmienność zadań.
Kultura zrównoważona	Szybkie informacje zwrotne, znaczenie hierarchii, wielka rola autorytetów, duża rola rozważliwych i rozsądnych, duże znaczenie menedżerów, duża aktywność.
Kultura klanu	Zwiększanie samodzielności pracowników, budowanie zespołu, zaangażowanie pracowników, rozwój zasobów ludzkich, otwarta komunikacja.
Kultura adhokracji	Zaskakiwanie i nadzwyczajne satysfakcjonowanie klientów, tworzenie nowych standardów, przewidywanie potrzeb klientów, stałe doskonalenie, poszukiwanie twórczych rozwiązań.
Kultura hierarchii	Wykrywanie błędów, pomiary, kontrola procesów, systematyczne rozwiązywanie problemów, stosowanie narzędzi badania jakości.
Kultura rynku	Pomiar preferencji klientów, poprawa wydajności, rozwijanie partnerstwa, zwiększanie konkurencyjności, angażowanie klientów i dostawców w planowanie i projektowanie produktu.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Zarządzanie w przedsiębiorstwie. Środowisko – procesy – systemy – zasoby*, red. J.S. Kardas, M. Wójcik-Augustyniak, Difin, Warszawa 2008, s. 324-326; K.S. Cameron, R.E. Quinn, *Kultura organizacyjna – diagnoza i zmiana*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003, s. 53.

Inne płaszczyzny wzięli pod uwagę F. Trompenaars i C. Hampden-Turner⁶⁷, którzy badając: ogólne relacje między zatrudnionymi i ich organizacją, poziomy lub hierarchiczny system władzy, określający miejsce przełożonych i podwładnych oraz ogólne poglądy zatrudnionych na temat przeznaczenia organizacji, jej celu i zamierzeń oraz roli poszczególnych pracowników w ich realizacji, wyodrębnili cztery typy

⁶⁷ F. Trompenaars, C. Hampden-Turner, *Siedem wymiarów kultury. Znaczenie różnic kulturowych w działalności gospodarczej*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002, s. 189.

(metafory) kultur przedsiębiorstwa, które określili mianem: rodzinnej, wieży Eiffla, pocisku sterowanego i inkubatora. Opis tych typów zaprezentowano w tabeli 5.

Tabela 5. Cechy charakterystyczne czterech typów kultury przedsiębiorstwa według F. Trompenaarsa i C. Hampdena-Turnera

Płaszczyzny kultury organizacyjnej	Rodzina	Wieża Eiffla	Pocisk sterowany	Inkubator
Stosunki między zatrudnionymi	Całościowe stosunki z organiczną całością, z którą jest się związanym.	Wycinkowa rola w mechanicznym systemie wymaganych interakcji.	Wycinkowe zadania w systemie cybernetycznym, nakierowane na wspólne cele.	Całościowe, spontaniczne relacje powstające podczas wspólnego procesu twórczego.
Postawa wobec władzy	Status jest przypisywany postaciom rodzicielskim, które są blisko i sprawują pełną władzę.	Status jest przypisywany nadrzędnym rolom, które są odległe, ale wszechmocne.	Status jest osiągnięty przez członków grupy roboczej, którzy mają swój wkład w osiągnięcie wytyczonego celu.	Status jest osiągnięty przez jednostki stanowiące wzór kreatywności i rozwoju.
Sposoby myślenia i uczenia się	Intuicyjne, holistyczne, lateralne i naprawiające błędy.	Logiczne, analityczne, pionowe i racjonalnie skuteczne.	Skupione na problemie, fachowe, praktyczne, interdyscyplinarne.	Zorientowane na proces, kreatywne, ad hoc, inspirujące.
Postawy wobec pracowników	Członkowie rodziny.	Zasoby ludzkie.	Fachowcy i eksperci.	Współtwórcy.
Sposoby zmieniania się	„Ojciec” zmienia kurs.	Zmiana reguł i procedur.	Zmiana podejścia w miarę, jak cel się porusza.	Improwizacja i dostrajanie się.
Sposoby motywowania i nagradzania	Osobiste zadowolenie, że jest się kochanym i szanowanym. Zarządzanie przez przedmioty.	Awansowanie na wyższe stanowisko, większa rola. Zarządzanie przez opis stanowiska.	Płaca albo uznanie za wyniki i rozwiązane problemy. Zarządzanie przez cele.	Udział w procesie tworzenia nowej rzeczywistości. Zarządzanie przez entuzjazm.

Krytyka i rozwiązywanie konfliktów	Polityka nadstawiania drugiego policzka, chronienia innych przed utratą twarzy, gra o władzę.	Krytyce zarzuca się irracjonalność, chyba że istnieją odpowiednie procedury polubownego rozstrzygnięcia konfliktów.	Krytyka konstruktywna i dotycząca wyłącznie zadania, potem przyznanie się do błędu i szybka korekta.	Krytyka musi ulepszać ideę twórczą, a nie negować ją.
------------------------------------	---	---	--	---

Źródło: F. Trompenaars, C. Hampden-Turner, *Siedem wymiarów kultury. Znaczenie różnic kulturowych w działalności gospodarczej*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002, s. 211.

Interakcje hierarchiczne w przedsiębiorstwach nawiązywane są na różnych płaszczyznach między członkami przedsiębiorstwa, a także podmiotami jego otoczenia. Ponadto wynikają z formalnie przyjętej struktury organizacyjnej. Oczywiście w niniejszym opracowaniu uwzględniono również istnienie grup i hierarchii nieformalnych, ale dla celów dalszych rozważań przyjmuje się rozpatrywanie wyłącznie struktur oficjalnych, tzn. formalnie przyjętych w danej organizacji. Bierze się również pod uwagę twierdzenie J. Schroedera, dowodzącego, że w tworzeniu nowego porządku organizacyjnego istotną rolę odgrywają przedsiębiorstwa międzynarodowe, których cechami charakterystycznymi jest

rosnące wykorzystanie zespołów zadaniowych realizujących wiele funkcji i wprowadzanie różnego rodzaju struktur organizacyjnych redukujących granice zwyczajowo rozdzielające funkcje i szerebki hierarchiczne w organizacji⁶⁸.

Przyjęcie powyższych założeń pozwala rozpatrywać kulturę organizacyjną jako profesjonalnie zaplanowaną i wywodzącą się z ogólnej strategii przedsiębiorstwa. Istnieje przecież zależność konsekwencji poczynań menedżerskich (zarządczych), zgodnie z którą ład w przedsiębiorstwie wywodzi się z przyjętego w strategii modelu biznesowego, następnie przekłada się na kulturę organizacyjną, a w konsekwencji styl zarządzania zasobami ludzkimi. F. Trompenaars i C. Hampden-Turner zaproponowali dla opracowanej przez siebie typologii kultur przedsiębiorstwa (tab. 5) zalecane style zarządzania, ukierunkowanie władzy i wytyczne polityki kontroli. Zgodnie z tym przeanalizować można przykładową klasyfikację elementów zaprezentowanych modeli oraz wszelkie układy powiązań pomiędzy nimi (zob. tab. 6). Można jednocześnie odnieść wrażenie, że wyodrębnione modele (inkubator, pocisk sterowany, rodzina, wieża Eiffla) są bardzo idealistyczne i w przeważającej części zakładają pozytywne nastawienie kadry wszystkich szerebki do działania w organizacji. Podejście idealistyczne (lub choćby optymistyczne) F. Trompenaarsa i C. Hampden-Turnera do zarządzania personelem interkulturowym potwierdza opisana przez nich typologia ról działu

⁶⁸ J. Schroeder, *Międzynarodowe zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo UE w Poznaniu, Poznań 2010, s. 11.

zasobów ludzkich, w której wskazali⁶⁹: przyciąganie, utrzymanie i motywowanie talentów, nagradzanie personelu, ocenę poprawy pracy, rozwój zawodowy personelu i liderów, egzekwowanie zmiany oraz wykorzystanie pieniędzy.

Tabela 6. Kultury przedsiębiorstw a styl zarządzania, ukierunkowanie władzy i kontrola

Styl zarządzania	
Inkubator Zarządzanie przez wspólną fascynację	Pocisk sterowany Zarządzanie przez cele grupy
Rodzina Zarządzanie przez wzajemność	Wieża Eiffla Zarządzanie przez opis stanowisk
Ukierunkowanie władzy	
Inkubator Władza dzięki idei	Pocisk sterowany Władza dzięki wiedzy
Rodzina Władza dzięki osobowości	Wieża Eiffla Władza dzięki pozycji
Zasada kontroli	
Inkubator Autorytet nauki	Pocisk sterowany Autorytet rozwiązania
Rodzina Presja społeczna	Wieża Eiffla Ścisłe reguły, procedura

Źródło: na podstawie F. Trompenaars, C. Hampden-Turner, *Zarządzanie personelem w organizacjach zróżnicowanych kulturowo*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005, s. 33.

J.N. Saykiewicz⁷⁰ wskazał natomiast, że rozważając zagadnienia organizacji globalnych pod względem interakcji hierarchicznych, należy rozróżnić znaczenie menedżerów poszczególnych szczebli, gdyż każdy z nich odpowiada nie tylko za obszar funkcjonalny organizacji, ale i geograficzny. Autor ten wyróżnił⁷¹: menedżerów biznesu (odpowiedzialnych za strategię, alokację aktywów i zasobów w skali globalnej oraz międzynarodową koordynację działań), menedżerów krajowych (mających za zadanie monitorowanie szans i zagrożeń rynku lokalnego), menedżerów funkcjonalnych (odpowiedzialnych za transfer wiedzy specjalistycznej w skali międzynarodowej) oraz menedżerów korporacyjnych (będących liderami dla pracowników i pozostałych menedżerów w skali całego przedsiębiorstwa).

⁶⁹ F. Trompenaars, C. Hampden-Turner, *Zarządzanie personelem w organizacjach zróżnicowanych kulturowo*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005, s. 34.

⁷⁰ J.N. Saykiewicz, *Current Issues in International Marketing Management*, materiały z konferencji „Innowacje w zarządzaniu (Innovation in Management)”, Wydawnictwo Naukowe PWSBiJO, Poznań 2006, s. 76-78.

⁷¹ Tamże, s. 77.

Jako rozwinięcie i nawiązanie do teorii G. Hofstedeego oraz F. Trompenaarsa i C. Hampdena-Turnera, J. Mikułowski-Pomorski wymienił dodatkowo następujące rodzaje wymiarów kultur organizacyjnych⁷²:

- uniwersalne v. partykularystyczne,
- kolektywistyczne v. indywidualistyczne,
- neutralne v. emocjonalne,
- konkretności v. rozproszenia,
- zorientowane na osiągnięcia v. zorientowane na przypisanie.

Mimo rozbieżności i wielopłaszczyznowości pojmowania pojęcia kultury organizacyjnej oraz istniejących wątpliwości co do jej funkcjonowania w przedsiębiorstwach, jej powiązanie z pojęciem kształtowania zachowań poprzez wdrożenie wzorca podstawowego zachowań w grupie społecznej wydaje się spójne. Zasadne jest zatem podejmowanie prób zastosowania elementów kultury organizacyjnej jako narzędzi unifikacji różnic międzykulturowych w globalnych i międzynarodowych organizacjach gospodarczych zarządzających interkulturowymi zespołami pracowniczymi. K. Łobos i K. Olejczyk przedstawili schematy ideowe procesu kultury organizacyjnej na przykładzie selekcji kandydatów do pracy oraz inkubacji bądź konwersji przy kluczowych osobach organizacji. W pierwszym przypadku (selekcji) wskazali następujące etapy⁷³:

- 1) rozpoznanie kluczowych, pożądanych cech kultury organizacyjnej bazujących na modelu kultury naczelnego kierownictwa;
- 2) wypracowanie narzędzi do badania spójności cech osobowych kandydata do pracy z cechami preferowanej kultury organizacyjnej;
- 3) selekcja kandydatów do pracy uwzględniająca oprócz aspektów formalnych i merytorycznych również cechy osobowości;
- 4) utrwalanie pożądanych cech kultury przez homogeniczne kulturowo środowisko pracy.

W drugim przypadku (inkubacji i konwersji) kultura organizacyjna kształtowana jest poprzez⁷⁴:

- 1) określenie grupy osób o charakterze kluczowym dla organizacji z punktu widzenia cech osobowościowych i stosunku do pracy;
- 2) stworzenie uprzywilejowanej pozycji organizacyjnej i warunków pracy dla tej grupy;
- 3) podporządkowanie nowo zatrudnianych pracowników członkom grupy wzorcowej;
- 4) konwersję kulturową nowo zatrudnianych pracowników bądź odrzucanie wzorów;
- 5) naturalny proces akceptacji norm i wartości bądź odejście z pracy wskutek konfliktu wartości na linii przełożony – podwładny;
- 6) wzmacnianie kultury przez homogenizację kulturową systemu społecznego organizacji.

Zrozumienie kultury jest zatem procesem podstawowym, który wpływa na proces wtórny, czyli jej kształtowania w organizacji. O tym bowiem, jak uformowana jest kultura przedsiębiorstwa, decyduje właścicielska filozofia korzyści oraz przetargowa

⁷² J. Mikułowski-Pomorski, *Komunikacja międzykulturowa. Wprowadzenie*, Wydawnictwo AE w Krakowie, Kraków 2003, s. 140.

⁷³ *Zarządzanie przedsiębiorstwem przyszłości. Koncepcje, modele, metody*, red. K. Perechuda, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2000, s. 289.

⁷⁴ Tamże.

siła przedsiębiorstwa na rynku. Właścicielska filozofia korzyści to oczekiwania, które właściciel lub właściciele przedsiębiorstwa chcą spełnić dzięki prowadzeniu przedsiębiorstwa. W tym miejscu należy sprecyzować następujące sformułowania:

- właściciel – osoba/osoby lub podmiot/podmioty, które faktycznie sprawują władzę nad organizacją; może to być założyciel firmy, organ państwowy, dowolny organ kolegialny (np. stowarzyszenie), udziałowcy/akcjonariusze mający znaczny pakiet właścicielski itp.; nie należy utożsamiać z właścicielem menedżerów wszystkich szczebli, członków zarządów itp., czyli tych, którzy zawarli kontrakt czy w innej formie świadczą pracę menedżerską;
- korzyści – mierzalne lub niemierzalne skutki świadomie i celowo zdefiniowane do osiągnięcia; mogą to być zyski finansowe, zadania administracyjne, cele kulturalno-oświatowe, cele nielegalne itp.

Przetargowa siła przedsiębiorstwa na rynku nie powinna być utożsamiana z pozycją rynkową, chociaż najczęściej są to wskaźniki zbieżne. Ponieważ jednak niniejsza praca dotyczy zarówno małych i średnich przedsiębiorstw (MSP) z rynku lokalnego, jak i korporacji ponadnarodowych, to może się zdarzyć, że lokalna firma (o słabej pozycji rynkowej w skali całej branży) może mieć silną pozycję przetargową, ponieważ np. jej właścicielem jest znany polityk lub właściciel wielu innych firm o znacznie lepszej pozycji rynkowej.

W związku z powyższym można uznać, że najważniejsze pytania, które należy zadać, przystępując do badania kultury organizacyjnej dowolnego przedsiębiorstwa, brzmią następująco:

- kto jest właścicielem przedsiębiorstwa/organizacji?
- po co właściciel prowadzi przedsiębiorstwo/organizację?
- czy właściciel ma jeszcze moc oddziaływania na przedsiębiorstwo/organizację, czy władzę przejęli doradcy, członkowie zarządu itp.?

Uzyskanie prawdziwych odpowiedzi na powyższe pytania to podstawa skutecznej i prawidłowej diagnozy kultury. Niestety, mimo że pytania wydają się łatwe i oczywiste, to bardzo trudno dowiedzieć się, jaka jest autentyczna sytuacja. W większości przypadków właściciel, bez względu na to, kim jest, ma siłę oddziaływania na przedsiębiorstwo. W związku z tym właścicielską filozofię korzyści uznać można za fundament kultury organizacyjnej, czyli, nawiązując do modelu góry lodowej E.H. Scheina, za sferę zasad, wartości, wierzeń, przekonań i moralnej oceny w całej organizacji. Inną sprawą jest oczywiście to, jakie wartości są oficjalnie głoszone przez organizację (członków, pracowników, w reklamie itp.). Niezgodność płaszczyzny pierwszej i drugiej przejawia się w patologii na poziomie artefaktów, np. gdy produkty, które mają być dobrej jakości, są wadliwe, a pracownicy, którzy pracują u „pracodawcy roku” w rzeczywistości są dezorientowani i zestresowani itp. Rozbieżność deklaracji i czynów nie jest jednakże jedynym powodem sytuacji, którą potocznie zwykło się nazywać brakiem kultury. W tabeli 7 zaprezentowano sześć przykładów wyjaśniających, jak właścicielską filozofię korzyści przekłada się na kulturę organizacyjną.

Tabela 7. Kultura organizacyjna a właścicielska filozofia korzyści

Kierunek strategiczny		Podejście do wartości	
		Kultura przestrzegania wartości	Kultura nieprzestrzegania wartości
Rozwój	Planowany	1A	1B
	Improwizowany	2C	2D
Stabilizacja	Kontynuowanie	3E	3F

Źródło: opracowanie własne.

W przedstawionych przypadkach założono skrajnie, że właściciel może przejawiać postawę ukierunkowaną na przestrzeganie ogólnie przyjętych zasad albo działa bez względu na zasady lub wręcz wbrew tym zasadom. Przy czym jako ogólnie przyjęte uznaje się poszanowanie praw człowieka, społeczną odpowiedzialność biznesu (SOB), uczciwość względem interesariuszy itp. W sytuacji nr 1 właściciel zainteresowany jest rozwojem przedsiębiorstwa, działa w sposób zaplanowany, najczęściej ma przygotowany profesjonalnie sporządzony dokument strategii. Również organizacja w przedsiębiorstwie jest wzorowa, role dokładnie podzielone, zadania przyporządkowane itp. Jednak w opcji A właściciel zachowuje zasady i wartości na wszystkich poziomach współpracy z interesariuszami. W sytuacji B natomiast ustala, że korzyści mają być osiągnięte za wszelką cenę, bez względu na konsekwencje. W tym przypadku należy podkreślić, że bezwzględność i brak poszanowania zasad dotyczy nie tylko interesariuszy zewnętrznych, ale i wewnętrznych. To właśnie taki typ zachowań reprezentują przedsiębiorstwa, które niszczą środowisko naturalne, wykorzystują pracowników, oszukują klientów itp.

Przypadki nr 2 to działania improwizowane. Właściciel wie, co chce osiągnąć, ale albo nie umie tego zaplanować, albo celowo zmienia i rozprasza działania (np. często zmienia plany, kontrahentów, klientów, rynki docelowe itp.). Również improwizacja może być realizowana z zachowaniem wartości lub bez nich. Negatywna wersja improwizacji najczęściej przybiera formę chaosu. Właściciel, maskując swoją niewiedzę lub niezdecydowanie, obwinia menedżerów, pracowników lub innych interesariuszy. Permanentny brak konkretnego kierunku działań demotyduje wszystkich. Wzrasta fluktuacja kadr, szerzy się brak zaufania. Jest to również idealne podłoże do działań dyskryminacyjnych.

Sytuacja nr 3 dotyczy organizacji, które nie muszą rywalizować na rynku. Są to np. podmioty publiczne, non-profit, religijne itp. Błędne byłoby jednak założenie, że skoro nie dotyczy ich trudna walka konkurencyjna, to będą one przykładem wyłącznie pozytywnej kultury organizacyjnej. Niestety również te podmioty mają negatywne oblicze, gdyż mogą być narzędziem rozgrywek politycznych (o zasięgu lokalnym, krajowym, a nawet międzynarodowym), propagandowych czy po prostu ambicjonalnych.

Oczywiście właściciel (właściciele), aby osiągnąć oczekiwane korzyści, zatrudnia osoby (menedżerów i pracowników), które będą działać w wyznaczony przez nie-

go sposób, co jest równoznaczne z przestrzeganiem tej samej filozofii postępowania. Wszyscy, którzy nie mogą się dopasować, muszą odejść albo sfrustrowani trwać na stanowisku pracy. Rekrutacja i selekcja są zatem jednym z narzędzi kształtowania kultury organizacyjnej, gdyż na tym etapie dobierane są osoby, które do tej kultury mogą się dostosować i będą ją rozpowszechniać. Procedury i techniki są jednak zawodne i nie zawsze udaje się zatrudnić właściwe osoby. Poza tym dana osoba (o konkretnej wizji kultury) może stać się właścicielem przedsiębiorstwa funkcjonującego na rynku od dłuższego czasu. W ten sposób dochodzi do konfliktu wizji właścicielskiej z kulturą zastaną lub kulturą konkretnych osób w organizacji. Powstaje problem, który określono jako konflikt szczebli (tab. 8). Rozumie się przez to celowy bojkot kultury organizacyjnej przez menedżerów i pracowników oraz brak wiedzy i umiejętności menedżerów zarządzania kulturą organizacyjną.

Tabela 8. Konflikt szczebli

Poziom zarządzania		Szczelby zarządzania		
		Najwyższy	Średni	Najniższy
Szczelby zarządzania	Najwyższy	Bojkot, sabotaż, celowa ignorancja. Brak wiedzy o obowiązującej kulturze organizacyjnej. Brak wiedzy i umiejętności menedżerów w zakresie zarządzania kulturą organizacyjną.		
	Średni			
	Najniższy			

Źródło: opracowanie własne.

Konflikt szczebli występuje w różnych konfiguracjach. Wszystkie trzy wymienione przejawy i przyczyny konfliktu mogą zaistnieć zarówno pionowo, jak i poziomo, np. pomiędzy członkami najwyższego kierownictwa, którzy mają odmienne wizje prowadzenia przedsiębiorstwa, różnią się wykształceniem, doświadczeniem czy wartościami indywidualnymi. Nie należy jednak mylić konfliktu szczebli, którego efektem jest chaos organizacyjny, z celowo prowadzoną kulturą improwizacji.

Wynikiem powstania wskazanego konfliktu jest tworzenie się subkultur organizacji, nieformalnych grup przeciwstawiających się jej kulturze. Subkultury mogą być budowane przez pracowników, ale też menedżerów, którzy chcą w ten sposób łagodzić lub wręcz zablokować bezpośrednie oddziaływanie właścicieli na pracowników. Motywy menedżerów mogą być różne. Jednym z nich może być poczucie odpowiedzialności menedżera za los pracowników. W tej sytuacji menedżer w swoim mniemaniu chroni podwładnych przed skrajnie negatywnym oddziaływaniem właścicieli, blokuje przepływ informacji pomiędzy nimi. Inny przykład dotyczy grup narodowościowych w przedsiębiorstwie. Jednostki, które nie chcą się asymilować, lub liderzy, którzy nie mogą zająć miejsca w formalnej hierarchii, wzmacniają swoją pozycję i poczucie bezpieczeństwa, tworząc specyficzną subkulturę, mającą niekiedy znamiona grupy wsparcia. Trzeci przypadek występuje

w przedsiębiorstwach realizujących różnorodne zadania w formie projektów. Przy pracach długoterminowych lub przy powtarzalnym procesie formowania zespołów wokół tych samych menedżerów pojawia się tendencja tych menedżerów to kreowania subkultury zespołu projektowego. Oczywiście ma to zalety i niezaprzeczalny wpływ na integrację zespołu i jego efektywność, ale może także prowadzić do zawężenia perspektywy wydajności i zyskowności do jednego projektu, a nie przedsiębiorstwa jako całości⁷⁵.

Przykładów konfliktu szczebli i konsekwencji jego występowania można podać bardzo wiele. Z punktu widzenia autorki istotna jest przede wszystkim świadomość istnienia takiego zjawiska jako jednego z mechanizmów oddziaływania (zniekształcania) na kulturę organizacyjną. Bez względu jednak na przyjętą definicję panuje zgodność co do tego, że kultura organizacyjna określa⁷⁶: wspólny język (pozwala pracownikom rozumieć się nawzajem), granice grup (w tym także kryteria przynależności, włączenia i wyłączenia z grupy, konsensusu), władzę i status (kryteria zdobycia, utrzymania i straty władzy), kary i nagrody (a także indywidualny i grupowy sposób egzekwowania odpowiedzialności), sferę prywatną i przyjaźń (reguły relacji między ludźmi, zakres otwartości, tabu itp.), ideologię i „religię” (co jest szczególnie istotne w sytuacjach zaskakujących, niewytłumaczalnych, gdy określa, co daje członkom organizacji poczucie sensu w sytuacjach trudnych do kontrolowania).

Przytoczone wnioski i koncepcje stanowią podstawę dalszych rozważań szczególnie pod kątem ich weryfikacji i użyteczności we współczesnym, globalnym otoczeniu społeczno-gospodarczym. Wychodząc z założenia, że kultura organizacji zależy od czynników zewnętrznych i wewnętrznych, podjęto próbę zidentyfikowania oraz scharakteryzowania tychże czynników. Wyniki analizy zaprezentowano w rozdziale drugim.

1.3. KULTURA ORGANIZACYJNA JAKO KULTURA RELACJI

Gdyby właściciele przedsiębiorstw i grupy właścicielskie korporacji mogły prowadzić niczym nieskrępowaną działalność, wtedy na rynku istniałaby możliwość zaobserwowania kultur organizacyjnych będących odzwierciedleniem filozofii korzyści w czystej formie. Niestety bardzo prawdopodobne jest, że w takim przypadku przeważałyby, a nawet dominowały kultury negatywne – silne. Właśnie dlatego konieczne jest funkcjonowanie organizacji kontrolnych, które za pomocą najróżniejszych narzędzi oddziałują na właścicieli. Są to zarówno podmioty mające umocowania prawne, jak i podmioty społeczne, które dzięki sile mediów i opinii publicznej wywierają wpływ na środowisko biznesu. Należy jednak pamiętać o tezie sformułowanej na początku

⁷⁵ Problematykę tę omówiono szerzej w K. Czainska, *Intramobility versus cost centers in project structures – revised case*, [w:] *Leveraging Global Competitiveness for Organizational Excellence. Handbook of Management Cases*, red. H.P. Gupta, T. Thatchenkery, MacMillan & Institute of Management Education, New Delhi–Ghaziabad 2010.

⁷⁶ *Kultura organizacyjna...* dz. cyt., s. 23.

rozdziału, w której wskazano, że interesariusze przedsiębiorstwa nie mają siły oddziaływania na kulturę organizacji, chyba że dzieje się tak za przyzwoleniem jej właścicieli, upatrujących w tym działaniu określone korzyści lub obawiających się straty.

Najbardziej adekwatną koncepcją tłumaczącą skomplikowane powiązania przedsiębiorstwa i jego interesariuszy jest koncepcja relacji, rozpowszechniona szczególnie w marketingu⁷⁷. Parafrazując wytyczne wskazane m.in. przez A. Grzebieniaka⁷⁸, należy stwierdzić, że kultura relacji opiera się na: utrzymaniu interesariuszy, nacisku na korzyść, długookresowej skali działania, ważności kontaktów z interesariuszami, przekonaniu pracowników do tworzenia relacji z nimi i dbaniu o nie oraz stałym kontakcie z nimi. Ponadto właśnie dobrze zrozumiana idea budowania relacji w celu osiągnięcia zysku przedsiębiorstwa staje się podstawą niwelowania rozdźwięku pomiędzy biznesem a etyką. Być może dlatego biznesmeni nie chcą podejmować wysiłku kształtowania kultury organizacyjnej opartej na wartościach, gdyż przyjęło się mniemać, że kiedy używa się słów kultura i etyka, niezręczne jest jednocześnie stosowanie słowa zysk. Nic bardziej mylnego. Zmienić musi się jedynie pojmowanie zależności pomiędzy wartością a zyskiem, a może po prostu należy tę zależność dostrzec⁷⁹.

Pierwszym krokiem w tworzeniu kultury organizacyjnej relacji jest ustalenie istoty działania danego przedsiębiorstwa przy użyciu prostych pytań: co, gdzie i kto (tab. 9). Oczywiście nie mogą to być pytania tak ogólne i banalne. Trzeba przeanalizować: co tak naprawdę generuje zysk (jaki produkt czy usługa), gdzie powstaje zysk (analiza procesów i procedur), kto wypracowuje zysk (jednostki, komórki organizacyjne, konkretni pracownicy), kto zapewnia zysk i wpływa na jego wysokość (klienci, kontrahenci, władze lokalne), co zagraża osiągnięciu zysku (uzależnienie od zasobów, władze krajowe lub lokalne, organizacje obywatelskie). Należy zrozumieć, że skoro właściciele dbają o wypracowywanie zysku, to muszą dbać o te ogniwa (ludzkie, materialne i niematerialne), które go dostarczają. Powyższa filozofia nie jest nowatorska, gdyż koncepcja opracowania mapy *stakeholders* (interesariuszy), ze wskazaniem siły i istoty ich oddziaływania, jest podstawowym narzędziem stosowanym w zarządzaniu strategicznym. W kontekście kultury organizacyjnej przedsiębiorstw wielokulturowych analiza *stakeholders* musi jednak uwzględniać aspekt różnic kulturowych i oddziaływań o zasięgu ogólnosiwiatowym. Aby nie zagubić się w gąszczu płaszczyzn relacyjnych, skupić się można na trzech z nich:

⁷⁷ Koncepcję marketingu relacyjnego rozwijali m.in.: E. Gummesson, *Implementation Requires a Relationship Marketing Paradigm*, „Journal of the Academy of Marketing Science” 1998, vol. 26, no 3; K. Fonfara, *Marketing partnerski na rynku przedsiębiorstw*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1999; K. Rogoziński, *Cywilizacja usługowa – samorealizujące się niespełnienie*, Wydawnictwo AE w Poznaniu, Poznań 2003; T. Harwood, T. Garry, A. Broderick, *Relationship marketing*, McGraw-Hill Education, London 2008.

⁷⁸ Zob. A. Grzebieniak, *Znaczenie marketingu relacji i marketingu społecznego w procesie zarządzania zakładem ubezpieczeń*, „Przegląd Organizacji” 2012, nr 4.

⁷⁹ Zob. A. Kwiecień, *Kapitał relacyjny we współczesnych organizacjach*, [w:] *Człowiek w organizacji. Teoria i praktyka*, red. P. Wachowiak, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2012; J. Szczepańska-Światowicz, *Rozwój zdolności relacyjnych na poziomie korporacyjnym przedsiębiorstwa*, [w:] *Człowiek w organizacji. Teoria i praktyka*, red. P. Wachowiak, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2012.

- 1) uniwersalnych (hipernormy) – wartości przyjęte na całym świecie jako najważniejsze z punktu widzenia całej cywilizacji, do których należą m.in. następujące wskazania: nie zabijać, nie ranić psychicznie i fizycznie, nie poniżać, nie kraść, nie oszukiwać, nie zanieczyszczać środowiska naturalnego;
- 2) biznesowych – wartości określające stosunek do klientów, kontrahentów, konkurentów i partnerów gospodarczych;
- 3) organizacyjnych – wartości odnoszące się do współzycia w ramach danej organizacji, np. praca zgodna z umową (sumienna i zgodna z czasem pracy), wypłacanie wynagrodzenia zgodnie z umową, w godzinach pracy przedkładanie celów firmy ponad sprawy własne, niezdradzanie tajemnic służbowych, nieniszczenia mienia firmy.

Tabela 9. Przykładowa analiza budowy kultury organizacyjnej relacji dla przedsiębiorstwa produkcji spożywczej X

Płaszczyzna kultury		Wartości	Normy, zasady	Artefakty
Co?	Produkty/ usługi	Zdrowe produkty	Świeże produkty do produkcji. Świeże produkty w sprzedaży.	Opakowania, ulotki, artykuły prasowe.
Jak?	Procesy/ procedury	Higiena	Technologia zapewniająca higieniczność i jakość wytwarzania. Procedury selekcji produktów, przechowywania, kontroli ważności wyrobów, procedury kontroli jakości.	Ubiór pracowników, wygląd hal produkcyjnych i punktów sprzedaży.
Kto?	Pracownicy/ inwestorzy	Sprawiedliwe wynagradzanie według zaangażowania. Poszanowanie praw człowieka.	Opracowany system wynagrodzeń i motywacyjny uwzględniający wyniki pracy. Opracowany, wdrożony i stosowany system rekrutacji pracowników, adaptacji zawodowej i oceny okresowej. Szkolenia pracowników dotyczące zakresu ich obowiązków oraz kultury organizacyjnej. Procedury antydyskryminacyjne i antymobbingowe.	Struktura organizacyjna. Regulamin wynagrodzeń. Imprezy integracyjne i szkolenia. Organizacja czasu pracy (np. przerwy na posiłki).

Kto?	Klienci	Zadowolenie i lojalność	Opracowane i wdrożone standardy obsługi klienta. Kontakt z klientami poprzez infolinię, analiza reklamacji w celu eliminowania wad produktów i obsługi.	Standardy komunikowania się z klientem. Wygląd sklepów. Spotkania z klientami.
	Kontrahenci	Wiarygodność, solidność	Terminowość regulowania zobowiązań.	Standardy komunikowania się (procedury zamówień, rozliczeń i reklamacji). Kontakty formalne i nieformalne.
	Inni interesariusze zewnętrzni	Transparentność/ zaangażowanie	Terminowość regulowania zobowiązań. Informowanie o sytuacji przedsiębiorstwa. Zapraszanie na wizyty (np. zorganizowane zwiedzanie hal produkcyjnych). Pomoc lokalnym organizacjom charytatywnym, np. poprzez dostarczanie produktów na zbiórki żywności.	Standardy komunikowania się z otoczeniem. Strategia public relation.

Źródło: opracowanie własne.

K. Krzakiewicz wskazał ponadto, że zgodnie ze współczesnym podejściem zarządzanie przez wartości rozpatruje się w trzech kategoriach⁸⁰: wartości pragmatycznych, etyczno-społecznych i emocjonalnych. Wartości pragmatyczne odnoszą się do elementów sfery ekonomicznej działalności przedsiębiorstwa, takich jak m.in.: efektywność, standardy produkcji, produktywność pracowników. Wartości etyczno-społeczne związane są z grupowymi zachowaniami członków organizacji oraz wytworzonych między nimi relacji. Dotyczą takich cech, jak: uczciwość, koleżeńskość czy lojalność. Natomiast wartości emocjonalne obejmują indywidualne odczucia pracowników dotyczące zaufania, autonomii i poczucia zadowolenia.

⁸⁰ K. Krzakiewicz, *Przesłanki i dylematy wykorzystania koncepcji zarządzania przez wartości*, „Organizacja i Kierowanie” 2012, nr 1A (149), s. 63-64.

Przyjmując zatem założenie, że właścicielska filozofia korzyści stanowiąca podstawę kształtowania kultury organizacyjnej może zmieniać się pod wpływem interesariuszy o istotnym znaczeniu, to, aby zrozumieć daną kulturę, należy uprzednio zidentyfikować interesariuszy oraz pola i siły ich oddziaływania (tab. 10).

Tabela 10. Przykładowa mapa interesariuszy w przedsiębiorstwie wielokulturowym

Płaszczyzna	Interesariusz	Siła oddziaływania
Uniwersalna	<ul style="list-style-type: none"> - Czy istnieje organizacja krajowa lub międzynarodowa określająca zasady etyczne działalności? - Czy istnieją formalne i nieformalne zasady funkcjonowania w danym otoczeniu, a szczególnie prowadzenia działalności gospodarczej? - Przykłady: ONZ, Unia Europejska, organizacje ekologiczne, Kościoły i związki wyznaniowe, partie polityczne, organizacje konsumenckie, mieszkańcy danego regionu; traktaty, ustawy, rozporządzenia, uchwały. 	<ul style="list-style-type: none"> - Czy interesariusz może bezpośrednio wpływać na organizację? - W jakim czasie należy wprowadzić zmiany? - Czy za złamanie zasad grożą sankcje finansowe lub inne istotne dla organizacji? - Czy istnieją organy kontrolujące przestrzeganie ustalonych zasad? - Czy organy kontrolne są sprawne, niezależne i zaangażowane w realizację swojej misji?
Biznesowa	<ul style="list-style-type: none"> - Kto/co ma bezpośredni wpływ na funkcjonowanie przedsiębiorstwa? - Przykłady: dostawcy, konkurenci, partnerzy gospodarczy, organizacje branżowe, izby gospodarcze; koncesje, licencje, certyfikaty; ustawy (np. prawo pracy), rozporządzenia, umowy, alianse, kodeksy. 	<ul style="list-style-type: none"> - Czy interesariusze (szczególnie klienci i opinia publiczna) zwracają uwagę na konkretne zasady i normy wskazywane przez inne podmioty zewnętrzne, czy wręcz przeciwnie, na rynku najważniejsza jest atrakcyjna cena produktów i usług?
Organizacyjna	<ul style="list-style-type: none"> - Kto z członków przedsiębiorstwa istotnie wpływa na działanie przedsiębiorstwa? Bez kogo organizacja nie przetrwa lub okresowo utraci sprawność działania? Jakie formalne lub nieformalne zasady obowiązują w organizacji? - Przykłady: kluczowi akcjonariusze, menedżerowie, wysoko wykwalifikowani pracownicy, pracownicy niższego szczebla; regulaminy, instrukcje, kodeksy, umowy. 	<ul style="list-style-type: none"> - Jak jest struktura właścicielska? - Czy w organizacji są pracownicy, których brak istotnie wpłynie na efektywność lub ciągłość pracy?

Źródło: opracowanie własne.

Zaprezentowana w tabeli 10 analiza interesariuszy jest oczywiście bardzo ogólna. Każda branża charakteryzuje się własnymi zasadami i układami gospodarczymi. Odmienni są klienci, dostawcy czy geograficzny zakres działania. W kulturze organizacyjnej odzwierciedlone jest jednak (czasem zupełnie nieświadomie) podejście właścicieli do wymienionych kwestii.

Wielokrotnie w niniejszej publikacji zwracano uwagę, że zarządzanie kulturą organizacyjną dotyczy zarządzania łącznie wszystkimi jej płaszczyznami, tzn. artefaktami, normami i zasadami oraz podstawowymi wartościami. Należy przy tym podkreślić, że kierunek myślenia o kulturze organizacji powinien przebiegać od wartości do artefaktów, a nie przeciwnie. Innymi słowy, artefakty organizacji (ubiór, rytuały, procedury itp.) powinny być odzwierciedleniem jej wartości. Niedopuszczalne, a raczej mało profesjonalne i nieefektywne jest kładzenie nacisku na artefakty (np. slogany głoszące dbałość o jakość produktów i usług, wiarygodność przedsiębiorstwa itp.), które nie mają potwierdzenia w rzeczywistości. Zarówno klienci, jak i kontrahenci prędzej czy później zauważą ten rozdźwięk.

Traktując model E.H. Scheina jako wyjściową klasyfikację warstw kultury, w tym również kultury organizacyjnej, trzeba podkreślić, że zarządzanie interkulturowe różni się będzie w zależności od warstwy, której dotyczy. Złożoność kształtowania kultury również wynika bowiem z jej wielopłaszczyznowości. Jeżeli przedsiębiorstwo będzie zwracać uwagę wyłącznie na artefakty, to w pewnym momencie może się zorientować (oczywiście jeżeli ma odpowiednią wiedzę i zdolność obiektywnej autorefleksji), że działania na rzecz kultury organizacyjnej zostały zredukowane do działań marketingowych czy sprzedażowych. Skupienie się wyłącznie na drugiej płaszczyźnie kultury (wartościach deklarowanych) może doprowadzić do przesadnego rozbudowania działań public relation, fikcyjnej polityki społecznej odpowiedzialności biznesu, nadprodukcji dokumentów o charakterze propagandy wewnątrzorganizacyjnej itp. Stanie się tak, gdyż za słowami nie będą podążały żadne konkretne działania. Jeżeli bowiem organizacja tworzy jedynie swój wizerunek (poprzez artykuły w czasopiśmie, wywiady w mediach itp.), ale faktycznie nie realizuje głoszonych zasad, to tę swoistą obłudę w określonym czasie dostrzegą najpierw interesariusze wewnętrzni (np. pracownicy), a następnie większość interesariuszy zewnętrznych, w tym zwłaszcza kontrahenci i klienci. Spójność wszystkich płaszczyzn kultury jest zatem podstawowym warunkiem wdrożenia efektywnej kultury organizacyjnej w każdej organizacji, nie tylko globalnej.

Niestety powszechne jest odmienne formułowanie komunikatów na zewnątrz organizacji niż to faktycznie wynika z właścicielskiej filozofii korzyści. Ta cyniczna schizofrenia tłumaczy jednak większość patologii organizacyjnych. Nie można np. oczekiwać tolerancji w organizacjach, w których właściciele i menedżerowie nie uważają pracowników za interesariuszy o kluczowym znaczeniu dla organizacji; nie można oczekiwać poszanowania praw człowieka przez korporacje, które obywatele krajów Trzeciego Świata uważają wyłącznie za siłę roboczą pozyskaną w celu obniżenia kosztów prowadzenia działalności. Co więcej, nie należy spodziewać się zmiany filozofii właścicieli, skoro ich najważniejsi interesariusze, czyli klienci, również nie zwracają uwagi na etyczny aspekt funkcjonowania firmy, zadowolając się atrakcyjną ceną oferowanych przez nią produktów i usług.

Drugi aspekt problemu to elementy zarządzania organizacją, które powinny być objęte kształtowaniem poprzez kulturę organizacyjną. Oczywiście w literaturze

przedmiotu zalecane jest podejście holistyczne. Jednakże w kontekście firm interkulturowych tenże holizm warto postrzegać w sposób odmienny, a raczej z innej perspektywy. Po pierwsze wdrożenie kultury organizacyjnej nie jest tożsamy z wdrożeniem unifikacji i standaryzacji. Można zgodzić się z tezą, że kultura organizacyjna powinna nosić takie znamiona, ale nie powinna się wyłącznie do tych procesów sprowadzać. Przykładem wyjaśniającym to stwierdzenie jest analiza problemu dyskryminacji w danym przedsiębiorstwie. Jeżeli poszanowanie człowieka nie będzie traktowane w przedsiębiorstwie jako element kultury (niepisana wartość uznana przez wszystkich członków tego przedsiębiorstwa), to dyskryminacji i tym podobnym patologiom nie zapobiegną żadne wewnętrzne akty prawne, tj. regulaminy, instrukcje, kodeksy etyki zawodowej, standardy pracy czy standardy obsługi klienta itp. Innym przykładem jest podejście do oszczędności czy zapewnienia jakości. Podobnie jak w poprzednim, jeżeli członkowie społeczności danego przedsiębiorstwa nie odczuwają tych elementów jako normy, to nawet wdrożenie najbardziej wyszukanej procedury zarządzania jakością nie da gwarancji zapewnienia tejże jakości w praktyce funkcjonowania przedsiębiorstwa.

Unifikacja i standaryzacja stanowią zatem jedynie formę formalizacji kultury organizacyjnej, czyli spisanej normy, która może ewentualnie służyć celom kontrolnym. W ten sposób dostrzeżono pierwszą zbieżność pomiędzy kulturą i jej etycznym podłożem, a także zależność pomiędzy kulturą organizacyjną a wszelkimi dotyczącymi jej wewnątrzorganizacyjnymi aktami prawnymi. Holistyczne podejście do kultury organizacyjnej rozumieć należy w ten sposób, że kultura jako zbiór norm (o podłożu etycznym), które stanowią istotę postaw i zachowań członków przedsiębiorstwa wobec otoczenia, nadaje kierunek kształtowania ogółu procesów przedsiębiorstwa względem wszystkich interesariuszy i otoczenia. Jeżeli przedsiębiorstwo wdroży kulturę maksymalizacji zysku za wszelką cenę, to należy się spodziewać, że nie będzie respektować zasad ochrony środowiska, przepisów prawa pracy itp., gdyż to bardzo często podnosi koszty. Jeżeli natomiast akceptowany będzie model proetyczny, to w konsekwencji formalizacja będzie miała znaczenie marginalne.

Z powyższej analizy wyłania się kolejny istotny aspekt problemu, a mianowicie zależność pomiędzy efektywnością kultury organizacyjnej a hierarchią organizacyjną. Już w przypadku przedsiębiorstw monokulturowych udowodniono, że najwyższy szczebel kierowania jest najbardziej kulturotwórczym poziomem hierarchicznym. Ponadto istotny jest fakt, że inspirujące i kopiowane są zachowania oraz postawy osób zarządzających, a nie zarządcza propaganda, czyli deklaracje. Powyższe tezy nabierają szczególnego znaczenia w kontekście przedsiębiorstw interkulturowych. W środowisku jednostek społecznych zróżnicowanych kulturowo niezbędny jest wzór podstawowy, który z czasem na pewno się wykształci. W zarządzaniu chodzi jednak o procesy świadome, zatem w grupie pracowników nie powinna się wykształcić dowolna kultura będąca wypadkową zachowań i doświadczeń jej członków. W profesjonalnie zarządzanym przedsiębiorstwie interkulturowym pracownicy najwyższego szczebla zarządzania powinni swoim przykładem implementować preferowany przez siebie

wzorzec kulturowy, czyli właśnie kulturę organizacyjną. Menedżerowie niższych szczebli zarządzania, zgodnie z ogólną zasadą kształtowania kultury organizacyjnej, powinni być przeszkoleni, a następnie kontrolowani i oceniani pod względem stosowania kultury organizacyjnej. Pracownicy bardzo często będą powielać wzorce kulturowe wyraźnie demonstrowane przez menedżerów, gdyż podświadomie będą dążyć do niwelowania frustracji powstałej w wyniku poczucia dysonansu pomiędzy zachowaniem własnym a oczekiwanym.

Powyższe tezy mają oczywiście charakter deklaracyjny. Istnieje bowiem wiele czynników osobowościowych, organizacyjnych i środowiskowych, które sprawiają, że modelowa implementacja kultury organizacyjnej i jej późniejsza realizacja jest trudna do osiągnięcia, a wręcz niemożliwa. Pierwsza grupa tych czynników dotyczy właściwości jednostek, zwłaszcza tych zajmujących najwyższe stanowiska w hierarchii organizacyjnej. Ich temperament, ambicje, doświadczenia, wiedza (a szczególnie jej brak), moralność itp. przekładają się na kształtowanie indywidualnego wzorca zachowań, niekoniecznie dążącego do modelu proetycznego. Wśród czynników organizacyjnych wpływających na spójność kultury organizacyjnej wymienić można przede wszystkim: typ struktury organizacyjnej (zwłaszcza jej wysokość oraz złożoność, akceptowane interakcje i relacje), integrację grup pracowniczych (wzajemna znajomość członków grupy, interakcje wewnątrzgrupowe, struktura grupy pod względem obecności i siły oddziaływania osobowości przywódczych i opiniotwórczych, siła nacisku wewnątrzgrupowego, np. w zakresie egzekwowania norm), poziom utożsamiania się pracowników z organizacją (czyli określenie, czy pracownicy czują się związani z firmą, czy są dumni z pracy w danej firmie, czy czują się odpowiedzialni za jej rozwój), poziom utożsamiania się pracowników ze swoją grupą oraz strukturę rynku pracy, na którym działa przedsiębiorstwo (zwłaszcza określenie, czy jest to rynek przedsiębiorcy czy pracownika w zakresie popytu i podaży pracy).

Gdyby jednak w zarządzaniu kierowano się wyłącznie obawą przed patologią organizacyjną, to byłoby niemożliwe wdrażanie żadnej ze znanych i uznanych za efektywne metod czy koncepcji zarządzania. Należy ufać, że profesjonalizm właścicieli i menedżerów korporacji międzynarodowych, a zwłaszcza zalecany przez M.E. Portera i M.R. Kramera⁸¹ rachunek ekonomiczny uwzględniający koszty społeczne, pozwoli uwzględnić kulturę organizacyjną opartą na szeroko rozumianych zasadach etycznych jako skuteczne narzędzie zarządzania przedsiębiorstwami globalnymi. Przy czym szerokie rozumienie norm etycznych nie będzie spowodowane do ich dobrowolnej nadinterpretacji. Wręcz przeciwnie, z każdej kultury narodowościowej wybrane zostaną najistotniejsze wartości etyczne stanowiące osnowę kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa. Korzystanie z dywersyfikacji kulturowej umocni i rozwinie zasady poszanowania pracowników, poszanowania pracy i przedsiębiorstwa, a szczególnie zasady społecznej odpowiedzialności biznesu.

⁸¹ M.E. Porter, M.R. Kramer, *Tworzenie wartości dla biznesu i społeczeństwa*, „Harvard Business Review Polska” maj 2011.

1.4. KULTURA ORGANIZACYJNA A TOŻSAMOŚĆ

W literaturze odnaleźć można również teorie, zgodnie z którymi zamiast kultury organizacyjnej wprowadza się pojęcie osobowości organizacji⁸² definiowanej jako⁸³:

całość wewnętrznych mechanizmów integrujących psychiczną i społeczną aktywność członków organizacji, w warunkach wyznaczonych przez jej strukturę. Osobowość tworzą wewnętrzne mechanizmy regulacji zachowań członków organizacji, powstające na styku relacji interpersonalnych w grupie – między jej członkami, na które oddziałują normy i wartości, cele i misja oraz wizja organizacji.

Znaczeniowo bliskie powyższej definicji jest jeszcze jedno pojęcie, a mianowicie zjawiska tożsamości, zarówno społecznej, jak i organizacyjnej. Teoria tożsamości społecznej, którą przedstawili R.J. Crisp i R.N. Turner⁸⁴, stanowi podstawę wytłumaczenia konieczności kształtowania kultury organizacyjnej w przedsiębiorstwach jako stabilizatora zachowań. Zgodnie z jej założeniami

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

Aby wdrożenie kultury organizacyjnej było skuteczne, powinno przebiegać w sposób podobny do procesu socjalizacji, gdyż, jak podaje B. Szacka, socjalizacja to „proces stawania się takim, jakim chce nas widzieć nasze otoczenie społeczne”⁸⁵. K.J. Tillmann definiuje socjalizację szerzej, jako

proces powstawania i rozwoju osobowości zachodzący we wzajemnej zależności ze społecznie przekazywanym środowiskiem socjalnym i materialnym. Przy czym chodzi zwłaszcza o to, jak człowiek staje się podmiotem zdolnym do społecznego działania⁸⁶.

Zdaniem autorki, zgodnie z takim podejściem za socjalizację uważać można m.in. dostosowanie się pracownika do miejsca pracy. Poza tym to właśnie poprzez socjalizację człowiek uczy się⁸⁷ umiejętności związanych z interakcjami społecznymi, norm i wzorów zachowań, wartości, umiejętności posługiwania się różnymi przedmiotami. Uczenie się następuje poprzez mechanizmy: wzmacniania (stosowanie nagród i kar

⁸² Zob. A. Barabasz, *Osobowość organizacji. Zastosowanie w praktyce zarządzania*, Wydawnictwo AE we Wrocławiu, Wrocław 2008.

⁸³ E. Chwalibóg, *Zachowania etosowe pracowników w kontekście osobowości organizacji*, [w:] *Człowiek w organizacji. Teoria i praktyka*, red. P. Wachowiak, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2012, s. 344.

⁸⁴ R.J. Crisp, R.N. Turner, *Psychologia społeczna*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2009, s. 110.

⁸⁵ B. Szacka, *Wprowadzenie do socjologii*, Oficyna Naukowa, Warszawa 2003, s. 137; H. Malewska, *Mechanizmy socjalizacji a postawy*, [w:] *Teorie postaw*, red. S. Nowak, PWN, Warszawa 1973.

⁸⁶ K.J. Tillmann, *Teorie socjalizacji. Społeczność, instytucja, upodmiotowienie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2009, s. 6.

⁸⁷ B. Szacka, *Wprowadzenie...*, dz. cyt., s. 137.

przez otoczenie względem jednostki), naśladowania (jednostka, obserwując innych, zachowuje się podobnie), przekazu symbolicznego (jednostka jest pouczana słownie przez inne jednostki z otoczenia). Próbę porównania społecznego i kulturowego podejścia do percepcji, tożsamości oraz reprezentacji podjął P. Boski. Sformułowane przez autora wnioski zaprezentowano w tabeli 11.

Tabela 11. Porównanie społecznego i kulturowego podejścia do percepcji, tożsamości oraz reprezentacji innych

Zagadnienie	Psychologia	
	Spoleczna	Kulturowa
Percepcja	Cechy i schematy: 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.	Skrypty: 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.
Tożsamość własna	Forma: 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.	Treść: znajomość symboli, kodów/skryptów kulturowych oraz współczynnik osobistego przywiązania do nich nabyty w trakcie doświadczeń (często incydentalnych) oraz edukacji (zwykle internacjonalnej). Nierywalizacyjna natura tego związku: np. patriotyzm wobec małej i dużej ojczyzny. Preferencje stylów literackich, muzycznych, kulinarnych itp.
Reprezentacje rzeczywistości kolektywnej (wiedza, pamięć)	Kategoryzacje społeczne (my, wy, oni); auto-/stereotypy grupowe: przypisywanie reprezentantom grup jednostkowych cech osobowościowych. Stereotypizacja: aktywizowanie stereotypów do pomiaru bądź badania ich konsekwencji w różnych funkcjach i procesach psychologicznych. Uprzedzenia i dyskryminacje wobec innych.	Wiedza (semantyczna i epizodyczna) oraz kompetencja kulturowa; znajomość kodów kulturowych grup zewnętrznych i kompetencja włączania tych kodów w repertuar własnych zachowań. 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, s. 464.

W toku socjalizacji człowiek przede wszystkim kształtuje jednak własną tożsamość. W socjologii wyróżnia się dwa podstawowe typy tożsamości: indywidual-

ną/osobistą i społeczną. W przypadku tożsamości indywidualnej⁸⁸ osoba dokonuje porównania między sobą a innymi (np. jestem wyższy, mądrzejszy, biedniejszy od innych). Natomiast tożsamość społeczna określa jednostkę jako członka jakiejś społeczności, dlatego osoba definiuje odniesienia w formie my i inni (np. my Polacy, my studenci, my pracownicy przedsiębiorstwa X itp.). P. Boski wprowadził ponadto pojęcie tożsamości kulturowej, która

zakłada istnienie zewnętrznej, niezależnej od jednostki sfery symboliki i wartości; jest ona relacją człowieka do tych elementów w postaci subiektywnej wiedzy/kompetencji oraz kateksji afektywnej (przywiązania) i kompetencji behawioralnych⁸⁹.

Wspomniany autor wyszczególnił i porównał ponadto aspekty kultury i tożsamości kulturowej, co zaprezentowano w tabeli 12.

Tabela 12. Aspekty kultury i tożsamości kulturowej

Poziom analizy		Aspekt kultury i tożsamości	
		Symboliczny	Wartości, praktyki i style
Kultura w opisie obiektywnym		Artefakty ze współczynnikiem uczestnictwa kulturowego: – artefakty kulturowe w kodzie obrazowym i słuchowym (muzycznym), – zachowania kulturowe ludzi, zwłaszcza zbiorowe vis-a-vis artefaktów.	– Wartości wyrażone w pisanych dokumentach oraz traktowane jako niepisany obyczaj. – Praktyki i skrypty właściwego postępowania (werbalnego i niewerbalnego) zagnieżdżone sytuacyjnie.
Poziom jednostkowej reprezentacji i tożsamości	Poznanie	Rozpoznanie (identyfikacja) symboli i wiedza (reprezentacja) osobista.	Wiedza na temat kanonicznych wartości kulturowych oraz wymogów, jakie z nich wynikają dla skryptów zachowaniowych; reprezentacja poliwalencji kulturowej.
	Oceny, afekt	Ewaluacja symboli, ważność osobista i intensywność pozytywnych lub negatywnych ocen.	Stopień odczuwalnego zobowiązania do przestrzegania tych wartości, odczuwane konflikty wartości w przypadku poliwalencji; autonomia osobista wobec wartości i skryptów.

⁸⁸ Z. Bokszański podaje wiele synonimów tożsamości indywidualnej, m.in.: obraz siebie, tożsamość osobowa, koncepcja siebie, postawy wobec siebie, ja-sytuacyjne; zob. Z. Bokszański, *Tożsamości zbiorowe*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2008, s. 56.

⁸⁹ P. Boski, *Kulturowe ramy zachowań społecznych. Podręcznik psychologii międzykulturowej*, Wydawnictwo Naukowe PWN–„Academica” Wydawnictwo SWPS, Warszawa 2009, s. 473.

Poziom jednostkowej reprezentacji i tożsamości	Kompetencje	Własne uczestnictwo, zachowania kulturowe osobiste i grupowe względem symboli.	Kompetencja oraz elastyczność w zakresie uruchamiania i utrzymywania się zachowań w skryptach kulturowych; styl poznawczy.
--	-------------	--	--

Źródło: P. Boski, *Kulturowe ramy zachowań społecznych. Podręcznik psychologii międzykulturowej*, Wydawnictwo Naukowe PWN-„Academica” Wydawnictwo SWPS, Warszawa 2009, s. 472.

T. Paleczny, analizując społeczeństwa pluralistyczne (tj. brytyjskie, latynoamerykańskie, karaibskie, europejskie itp.), przedstawił trzy typy identyfikacji narodowej w procesach uniwersalizacji tożsamości kulturowej⁹⁰:

- 1) tożsamość kulturowa macierzystej grupy rasowej, etnicznej bądź narodowej (identyfikacja plemienna, rodowo-szczepowa typu wspólnotowego, wspólnoty oparte na pokrewieństwie, tożsamość regionalno-lokalna typu etnicznego, tożsamość kulturowa typu ideologicznego);
- 2) tożsamość kulturowa typu etnicznego, właściwa dla grupy o rodowodzie kolonialnym i imigracyjnym;
- 3) zuniwersalizowana tożsamość kulturowa (narodowa, cywilizacyjna), mająca jednak znamiona kultury macierzystej bądź etnicznej tożsamości grupowej i indywidualnej.

Autor ten uważa ponadto, że

tożsamość kulturowa członka współczesnego społeczeństwa „ponowoczesnego” jest wypadkową wpływów wielu różnych tradycji, grup rasowych, etnicznych, religijnych. Stanowi rosnącą różnorodność, mieszaninę rozmaitych elementów, zintegrowanych według uniwersalizujących się wzorców. W dynamicznym procesie kształtowania tożsamości kulturowej występują i odgrywają istotną rolę elementy lokalnych, peryferyjnych, małych, tradycyjnych kultur ludowych, wioskowych, parafialnych, wiejskich, plemiennych, rodowych, etnicznych czy regionalnych. Uniwersalizacja tożsamości prowadzi do jej „zwielokrotnienia”, pluralizacji zjawisk nie tylko na poziomie stosunków międzygrupowych, ale także, albo przede wszystkim, w sferze postaw i osobowości⁹¹.

W kontekście rozważań dotyczących zachowań w organizacjach ważne jest wskazanie zależności pomiędzy tożsamością a rolą społeczną. Jak podaje B. Szacka⁹², rola społeczna to z jednej strony zespół praw i obowiązków związanych z daną pozycją, a jednocześnie to schemat zachowania związanego z pozycją. Dlatego też istnieje silny związek pomiędzy tożsamością a rolami odgrywanymi przez jednostkę. Dana osoba może bowiem ujawniać odmienne zachowania i wartości w zależności od funkcji, którą piastuje w określonym czasie. Człowiek, aby się nie pogubić w rolach i związanych z nimi tożsamościach, rozgranicza poszczególne sfery życia.

⁹⁰ T. Paleczny, *Interpersonalne stosunki międzykulturowe*, Wydawnictwo UJ, Kraków 2007, s. 170-172.

⁹¹ Tamże, s. 219.

⁹² B. Szacka, *Wprowadzenie...*, dz. cyt., s. 145.

Na czas funkcjonowania w określonej roli skupia uwagę na tej tożsamości, która jest potrzebna w danym momencie i zapomina o reszcie⁹³.

Autorka słusznie konkluduje, że w nowoczesnych społeczeństwach kluczową rolą społeczną jest zazwyczaj rola zawodowa i dlatego najczęściej ona decyduje o tym, jak widzi siebie współczesny człowiek. Należy jednak pamiętać, że budowanie tożsamości przez pryzmat roli w przedsiębiorstwie ma charakter socjalizacji wtórnej, która charakteryzuje się tym, że jej konsekwencje są mniej trwałe i słabiej przyswojone przez jednostkę niż treści nabyte w procesie socjalizacji pierwotnej, obciążonej bagażem emocjonalnym. Skłania to do refleksji, że człowiek zmieniający organizację prędzej czy później zmieni swoją tożsamość, podporządkowując ją nowej roli. Daje to nadzieję przedsiębiorstwom na możliwość „wychowania” wszystkich pracowników w duchu kultury organizacyjnej, nie tylko tych, którzy dopiero rozpoczynają życie zawodowe. Niestety, aby osiągnąć powodzenie w zakresie organizacyjnej tożsamości społecznej pracowników, musi być spełniony jeden podstawowy warunek, mianowicie pracownik musi chcieć utożsamiać się z organizacją, bez względu na to, jakie korzyści go do tego przekonują.

W związku z odkryciami z zakresu socjalizacji w środowisku pracy rozpoczęto badania nad tożsamością pracowników w organizacji, a następnie tożsamością organizacji w otoczeniu. Jak podała E. Gallardo⁹⁴, badania nad zjawiskiem tożsamości w odniesieniu do organizacji rozwinęły się w 1950 roku w socjologii, a od 1955 roku stanowiły przedmiot zainteresowania psychologów społecznych. Pierwszym znaczącym wydarzeniem w procesie prac badawczych były wnioski opublikowane pod koniec lat sześćdziesiątych przez L.W. Portera i R. Dubina, sformułowane po przeprowadzeniu projektu *Individual – Organization Linkages*. Autorzy ci zdefiniowali tożsamość organizacyjną, koncentrując się na trzech czynnikach⁹⁵: 1) tożsamości w organizacji, rozumiejąc organizację szerszej niż tylko miejsce zatrudnienia; 2) tożsamości jako postawie przybieranej przez członków lub pracowników danej organizacji; 3) głębszej istocie tożsamości rozumianej nie tylko jako pasywna lojalność wobec organizacji. Zgodnie z przyjętymi założeniami wspomniani badacze zdefiniowali tożsamość organizacyjną jako⁹⁶ silną wiarę w cele i wartości danej organizacji oraz ich pełną akceptację, chęć tworzenia konkretnych korzyści na rzecz organizacji, nieodparte pragnienie bycia członkiem danej organizacji. Następnie L.W. Porter, R.M. Steer i R.T. Mowday na podstawie wyników badań własnych opracowali nawet kwestionariusz, który służył do diagnozowania poziomu tożsamości organizacyjnej reprezentowanego przez pracowników.

⁹³ Tamże, s. 151.

⁹⁴ E. Gallardo, *Organizational Commitment: From OCQ to Meyer and Allen's scales*, [w:] *Innovation in Management*, red. Ch. Wankel, P. Odrakiewicz, W. Strnad, M. Sivert, Wydawnictwo Naukowe PWSB, Poznań 2009, s. 9-21.

⁹⁵ L.W. Porter, R.M. Steer, R.T. Mowday, *Do employee attitudes toward organizations matters? The study of employee commitment to organizations*, [w:] K.G. Smith, M.A. Hitt, *Great Minds Of Management. The process of theory development*, Oxford University Press, New York 2005, s. 184.

⁹⁶ E. Gallardo, *Organizational...*, dz. cyt., s. 11; zob. też F. Noordin, S. Omar, S. Sehan, A. Idrus, *Organizational Climate and Its Influence on Organizational Commitment*, [w:] *Innovation in Management*, red. Ch. Wankel, P. Odrakiewicz, W. Strnad, M. Sivert, Wydawnictwo Naukowe PWSB, Poznań 2009, s. 297.

Opisane twierdzenia spotkały się z krytyką innych naukowców i przyczyniły się do rozwoju badań nad istotą tożsamości organizacyjnej. E. Gallardo⁹⁷ wskazuje trzy istotne nurty w tym zakresie, a mianowicie prace H.C. Kelmana⁹⁸, C. O'Reilly'a i J. Chatmana⁹⁹ oraz J.P. Meyera i N.J. Allena¹⁰⁰. Właściwie C. O'Reilly i J. Chatman byli kontynuatorami rozważań H.C. Kelmana, który twierdził, że psychologiczne zaangażowanie/przywiązanie pracowników (*psychological attachment*) ma trzy wymiary:

- uległość (*compliance*), gdy pracownik przyjmuje dane postawy i zachowania, aby otrzymać jakieś nagrody;
- tożsamość (*identification*), gdy pracownik czuje się dumny z bycia członkiem/częścią danej grupy, dlatego szanuje jej wartości i dokonania, nie uznając ich przy tym za swoje;
- internalizacja (*internalization*), gdy wartości danej osoby i organizacji są całkowicie zgodne.

Bazując na wskazanych podstawach teoretycznych C. O'Reilly i J. Chatman zwrócili uwagę na wielowymiarowość zjawiska tożsamości organizacyjnej, które nie powinno być sprowadzane wyłącznie do poziomu lojalizacji.

J.P. Meyer i N.J. Allen również wyróżnili trzy poziomy tożsamości organizacyjnej¹⁰¹:

- zaangażowanie uczuciowe (*affective commitment*), czyli pozytywne uczucia związane z przynależnością do konkretnej organizacji i zaangażowaniem w wykonywaną pracę;
- zaangażowanie stałe (*continuance commitment*) rozpatrywane przez pryzmat kosztów i zysków życia poza organizacją (np. brak innych ścieżek rozwoju, inwestycje, możliwość dokonywania określonych zakupów lub jej brak);
- zaangażowanie normatywne (*normative commitment*), czyli pracownicze poczucie obowiązku, przywiązanie.

Ich koncepcję można zatem streścić, stwierdzając, że pracownik pracuje, bo chce, musi i/lub powinien. Oczywiście najbardziej efektywni są pracownicy, którzy chcą pracować w danej organizacji. Kształtują oni w sobie przywiązanie do przedsiębiorstwa, co w konsekwencji prowadzi to wysokiego poziomu utożsamiania się z nim.

O ile tożsamość pracownika jest istotą jego zachowań wobec firmy (przełożonych, współpracowników, klientów, mienia służbowego itp.), o tyle tożsamość organizacji w otoczeniu to rdzeń jej kultury organizacyjnej. Nie można zatem stosować pojęć tożsamości i kultury jako synonimów. Rozróżnienie kultury i tożsamości zdefiniowali m.in. autorzy *Strategora*. Zgodnie z ich wyjaśnieniami¹⁰²:

⁹⁷ E. Gallardo, *Organizational...*, dz. cyt.

⁹⁸ Zob. H.C. Kelman, *Compliance, identification and internalization: Three processes of attitude change*, „Journal of Conflict Resolution” 1958, no 2.

⁹⁹ Zob. C. O'Reilly, J. Chatman, *Organizational commitment and psychological attachment: the effects of compliance, identification and internalization on pro-social behavior*, „Journal of Applied Psychology” 1986, vol. 71.

¹⁰⁰ Zob. J.P. Meyer, N.J. Allen, *Testing the 'side-bet theory' of organizational commitment: some methodological considerations*, „Journal of Applied Psychology” 1984, vol. 69.

¹⁰¹ E. Gallardo, *Organizational...*, dz. cyt., s. 12-13.

¹⁰² *Strategora. Zarządzanie firmą. Strategie, struktury, decyzje, tożsamość*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1995, s. 589, 594.

kultura przedsiębiorstwa to zbiór pewników odnoszących się do działania zbiorowego, uważanych za wspólne i wyrażanych przez symbole (mity, tabu, rytuały) oraz odwołujących się do wartości, w które członkowie przedsiębiorstwa wierzą lub udają, że wierzą.

Natomiast tożsamość to

zbiór cech przedsiębiorstwa, nadający mu specyficzny, stabilny i spójny wizerunek. Tożsamość stanowi głębokie znamię kultury. Jądro tożsamości tkwi w świadomych i podświadomych wyobrażeniach, jakie mają uczestnicy przedsiębiorstwa o nim samym i jego życiu organizacyjnym. Pojęcie tożsamości jest więc substratem zjawisk kulturowych, uwzględniającym ideologiczny i psychologiczny wymiar przedsiębiorstwa.

Prawidłowość tę zauważyła również J. Majchrzak¹⁰³, opisując tzw. model cebuli, czyli wielowarstwowej budowy organizacji. Zdaniem autorki, to właśnie tożsamość jest podstawą podejmowania decyzji władz organizacji w zakresie polityki, strategii i działalności operacyjnej. Jako fundament strategii tożsamość identyfikowana jest zatem na podstawie następujących elementów¹⁰⁴: domeny działalności, wrażliwości (sposobu rozumienia odpowiedzialności przedsiębiorstwa za zaspokajanie potrzeb interesariuszy), standardów, sukcesów, kluczowych kompetencji oraz głównych zasad funkcjonowania. Tożsamość, czy to jednostki, zbiorowości, czy przedsiębiorstwa, jest zatem istotą postrzegania siebie (obrazu siebie) przez tę jednostkę, zbiorowość czy przedsiębiorstwo. Kultura natomiast to sposób wyrażania tego obrazu poprzez wartości, zasady, symbole oraz artefakty.

1.5. WZORCZEC PODSTAWOWY W KULTURZE ORGANIZACYJNEJ

Niezwykle istotnym pojęciem z punktu widzenia problematyki niniejszego opracowania, a mianowicie roli kultury organizacyjnej w niwelowaniu różnic międzykulturowych, jest pojęcie wzorca podstawowego w rozumieniu antropologicznym. Wnikliwe omówienie tego zagadnienia znajduje się w książce E. Nowickiej *Świat człowieka – świat kultury*¹⁰⁵. Autorka, reprezentująca właśnie antropologiczne podejście do omawiania zagadnień kultury, zwróciła uwagę, że aby zrozumieć złożoność zachowań ludzkich w różnych zbiorowościach społecznych, należy w definicji kultury uwzględnić następujące wątki¹⁰⁶:

- 1) kultura jest związana z człowiekiem, gdyż człowiek jest zarówno jej twórcą, jak i wykonawcą i odbiorcą;
- 2) kultura jest zjawiskiem ponadjednostkowym (społecznym), to znaczy reguluje zasady życia danych zbiorowości, mimo że jest kształtowana przed jednostki i wpływa na życie jednostek;

¹⁰³ Zob. J. Majchrzak, *Przekształcenia polskich przedsiębiorstw w świetle zmian organizacyjnych*, Wydawnictwo AE w Poznaniu, Poznań 2001, s. 57.

¹⁰⁴ B. Nogaj, T. Białas, P. Dwojcki, *Strategiczna tożsamość przedsiębiorstwa – identyfikacja i zmiana*, „Przegląd Organizacji” 1999, nr 12.

¹⁰⁵ E. Nowicka, *Świat człowieka...*, dz. cyt.

¹⁰⁶ Tamże, s. 49-52.

- 3) kultura jest regularna, gdyż w jej ramach rozpatrywane są zjawiska powtarzalne, możliwe do skonkretyzowania w formie określonych praw;
- 4) kultura jest zbiorem zjawisk wyuczonych (przekazywanych poprzez uczenie się) i w związku z tym absolutnie nie można uznawać, że jest przekazywana na drodze biologicznej.

Ponadto autorka wskazała cechy kultury, dzięki którym możliwe jest jej badanie i opisywanie, do których zaliczyła¹⁰⁷:

- 1) wymiar czasowy, czyli z jednej strony występowanie określonego modelu w określonym czasie, ale z drugiej strony ewolucyjne kształtowanie się i rozwój kultury z pokolenia na pokolenie;
- 2) wymiar przestrzenny, analizowany głównie w ramach dyfuzjonizmu w antropologii, zorientowany na badanie kierunków rozprzestrzeniania się kultury po świecie;
- 3) systemowy charakter kultury, zwracający uwagę na złożoność kultury z konkretnych elementów oraz relacji między tymi elementami, w tym zwłaszcza na proces integracji; dodatkowo warto w tym miejscu wspomnieć o dwóch nurtach podejścia systemowego, tzn. funkcjonalizmie, czyli badaniu integracji kultury na poziomie instytucji¹⁰⁸, oraz konfiguracyonizmie, czyli badaniu płaszczyzn wartości i norm;
- 4) prawidłowość, czyli swoistą logikę kultury, zgodnie z którą dana kultura trwa i się zmienia;
- 5) funkcję adaptacyjną, badaną głównie przez przedstawicieli nurtu ekologicznego w antropologii, pozwalającą człowiekowi na dostosowanie się do środowiska, w którym żyje.

Powyższe założenia służą przede wszystkim uzasadnieniu i ułatwieniu przeprowadzania badań kultur oraz formułowania pewnych prawidłowości w ich zakresie. Aby dodatkowo uniknąć kolejnego problemu metodycznego, czyli niezwykle obszerne zakresu badawczego, naukowcy próbowali zdefiniować mniejsze jednostki opisu. Zgodnie z analizą E. Nowickiej¹⁰⁹ używano m.in. pojęć cech kulturowych czy tematów kulturowych. Jednakże współcześnie najbardziej adekwatna staje się koncepcja tzw. wzorca kulturowego, mimo że w samej literaturze przedmiotu występują co najmniej dwie koncepcje: wzoru kulturowego jako sposobu zachowania lub myślenia oraz jako układu cech kulturowych. W celu pełniejszego wyjaśnienia pojęcia wzoru kulturowego w tabeli nr 13 zaprezentowano najważniejsze aspekty odnoszące się do tego tematu.

Tabela 13. Aspekty pojęcia wzoru kulturowego

Lp.	Klasyfikacja	Znaczenie
I	Wzory normatywne	Określone zasady dotyczące form zachowań w danych sytuacjach.

¹⁰⁷ Tamże, s. 52-54.

¹⁰⁸ Przy czym w kontekście antropologicznym pojęcie instytucji rozumiane jest jako sieć społecznych i zarazem kulturowych stosunków organizujących daną zbiorowość i decydujących o jej specyfice; za: tamże, s. 66.

¹⁰⁹ Tamże, s. 60.

	Wzory behawioralne	Faktyczne zachowania członków społeczności w określonych sytuacjach.
II	Wzory postulowane	Wskazane w danej kulturze jako obowiązujące do przestrzegania.
	Wzory realizowane	Przestrzegane przez członków danej społeczności nawet bez skonkretyzowanego nakazu.
III	Wzory z sankcją wewnętrzną	Nieprzestrzeganie ich związane jest z wewnętrznym dyskomfortem danej jednostki, np. wyrzutami sumienia.
	Wzory z sankcją zewnętrzną	Nieprzestrzeganie ich związane jest z karą wymierzaną przez pozostałych członków społeczności na mocy sformalizowanych (np. sąd) lub niesformalizowanych nakazów (np. wykluczenie z grupy).
IV	Idealy	Dotyczące wartości najwyższych, wzniosłych, odświętnych, które często nie mogą być nawet realizowane ze względu na swoją wyjątkowość.
	Wzorce marginesowe	Wzory o małym znaczeniu, często niezrealizowane przez członków danej społeczności właśnie ze względu na niski poziom istotności.
V	Wzorce jawne	Świadomie formułowane i respektowane przez daną zbiorowość.
	Wzorce ukryte	Nieuświadomione prawidłowości zachowań, niedostrzegalne dla samych członków danej społeczności, ale możliwe do zaobserwowania przez osobę z innego środowiska.

Źródło: E. Nowicka, *Świat człowieka – świat kultury*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007, s. 62-65.

Z punktu niniejszych rozważań bardzo ważne jest także stwierdzenie sformułowane na podstawie analizy koncepcji wzoru kulturowego zaproponowanej przez R. Benedict¹¹⁰. E. Nowicka stwierdza bowiem, że

człowiek staje się istotą ludzką właśnie dzięki wchłanianiu gotowych wzorów. Treści kulturowe (...) nie tyle ograniczają swobodę działania, myślenia i odczuwania jednostki, nie tyle ją zubożają, ile nadają jej życiu określony kształt. Jednostka jest bogatsza o to, co kultura dostarczyła jej w gotowej postaci. Oczywiście jest uboższa o wzory, które stworzyły inne kultury, jednakże jakiegoś wyboru należy dokonać, aby kultura była zrozumiała, a działanie ludzkie w jej obrębie komunikatywne¹¹¹.

Pojawia się zatem kluczowe pytanie: czy powyższe wnioski są prawdziwe również w kontekście kultury organizacyjnej przedsiębiorstw wielokulturowych? Czy można, parafrazując słowa E. Nowickiej, stwierdzić, że: dana osoba stanie się pracownikiem (efektywnym członkiem społeczności organizacyjnej) dzięki wchłanianiu gotowych

¹¹⁰ Krótką analizę tez R. Benedict przeprowadził m.in. N. Glazer w *Kulturze rozbitej na czynniki pierwsze*, [w:] *Kultura ma znaczenie. Jak wartości wpływają na rozwój społeczeństw*, red. L.E. Harrison, S.P. Huntington, wyd. I, Wydawnictwo Zysk i S-ka, Poznań 2003, s. 331.

¹¹¹ E. Nowicka, *Świat człowieka...*, dz. cyt., s. 79.

wzorów, a treści kulturowe nie tyle ograniczą jej swobodę działania, myślenia i odczuwania, nie tyle ją zubożą, ile nadadzą jej pracy i funkcjonowaniu w przedsiębiorstwie określony kształt; jednostka będzie bogatsza o to, co kultura organizacyjna dostarczy jej w gotowej postaci; jednostka będzie uboższa o wzory, które stworzyła jej kultura rodzima, jednakże jakiegoś wyboru należy dokonać, aby kultura organizacyjna była zrozumiała, a działanie ludzkie w jej obrębie komunikatywne? Udzielając odpowiedzi twierdzącej, należy konsekwentnie określić warunki prawdziwości hipotezy. Ale w tym momencie znowu istnieje wątpliwość, czy przyjęcie podejście kultury organizacyjnej w kontekście procesu akulturacji, czy synkretyzmu kulturowego. Innymi słowy, czy uznać, że kultura organizacyjna powinna oddziaływać na jednostkę w sposób bezwzględny i gwałtowny w formie przeobrażenia kultury jednostki pod wpływem innej oraz pod wpływem zmienionych warunków społecznych i środowiskowych, czy też przyjęć, że kultura organizacyjna powinna stanowić formę kolażu wielu kultur, których źródłem są członkowie danej organizacji. Obserwując strategię korporacji międzynarodowych odnosi się wrażenie, że przeważa akulturacja w kierunku kultury Zachodu. Synkretyzm widoczny jest bardziej w życiu codziennym, ubiorach, gastronomii, sztuce itp.

M. Baranowski, opisując sytuację Polonii w Bułgarii, posłużył się również pojęciem podwójnego wzoru kulturowego, które zdefiniował jako

zjawisko znane i powszechne wśród społeczności, które zaakceptowały kulturę z zewnątrz, a jednocześnie zachowały swoją kulturę tradycyjną. Z pośród wielu przykładów (mniejszości etnicznych czy narodowych) można wymienić: Cyganów, Żydów czy skupiska polonijne rozsiane po całym świecie¹¹².

E.C. Steward i M.J. Bennett¹¹³ natomiast utożsamiają pojęcie wzorca kulturowego z wzorcem procesów zmysłowego poznawania świata, percepcji i myślenia, które są podstawą zachowania i stosowanych symboli. Wyjaśniając swój pogląd, przedstawili cykl tworzenia i przyswajania wzorca kulturowego poprzez porównanie do cyklu nabycia doświadczenia przez człowieka.

W większości współczesnych badań dotyczących aspektu różnic kulturowych w kulturze organizacyjnej badacze skupiali się na badaniu jednorodnych zespołów pracowniczych i porównywaniu ich cech. Badano np. kulturę organizacyjną w przedsiębiorstwach japońskich (w których pracują wyłącznie Japończycy) oraz w przedsiębiorstwach amerykańskich (w których pracują wyłącznie Amerykanie), a następnie przedstawiano zestaw różnic pomiędzy stylami zarządzania, organizacją pracy, motywacją pracowników itp. W. Misiak zdefiniował takie kultury organizacyjne jako narodowe i/lub etniczne, czyli kultury organizacyjne w biznesie stanowiące

¹¹² M. Baranowski, *Kobieta polska w Bułgarii jako przykład życia na pograniczu dwóch kultur*, <<http://www.bulgaricus.com/polonija-w-bulgarii/kobieta-polska-w-bulgarii-jako-przyklad-zycia-na-pograniczu-dwoch-kultur.html>> [dostęp: 6.02.2013].

¹¹³ Zob. E.C. Steward, M.J. Bennett, *American Cultural Patterns: A Cross-Cultural Perspective*, Intercultural Press, Yarmouth 1991, s. 17-22.

określony zespół norm, reguł i powinności wyznaczających pożądany ład organizacyjny, preferowane procedury oraz zachowania podmiotów i aktorów sfery biznesu w wymiarze narodowym¹¹⁴.

D. Matsumoto i L. Juang¹¹⁵ zaprezentowali przegląd badań tego typu, wymieniając m.in. następujące prace:

- C.J. Lammersa i D.J. Hicksona z 1979 roku, którzy wyróżnili trzy typy charakteru narodowego w organizacjach: typ łaciński, czyli klasyczna biurokracja, centralizacja władzy i procesów oraz wielopoziomowa struktura organizacyjna; typ anglosaski, charakteryzujący się średnim poziomem centralizacji, większym rozproszaniem władzy oraz mniej rozbudowaną strukturą hierarchiczną; typ występujący w krajach rozwijających się, cechujący się większą centralizacją procesów decyzyjnych, słabszą formalizacją reguł i strukturą panteistyczną;
- G. Hofstede'go z 1980 i 1984 roku dotyczące różnic w postrzeganiu wartości związanych z pracą;
- H. Triandisa z 1998 roku związaną z pojęciami indywidualizmu i kolektywizmu;
- B.M. Meglina, E.C. Ravlina, C.L. Adkinsa z 1989 roku wykazujące pozytywne skutki zgodności kulturowej między pracownikiem a firmą;
- B. Latane'a, K. Williamsa i S. Harkinsa z 1979 roku, którzy wprowadzili pojęcie próżniactwa społecznego, czyli zjawiska spadku wydajności jednostek wraz ze wzrostem liczebności grupy;
- S. Shirakashiego z 1985 roku, S. Yamaguchiego, T. Okamoto i K. Oki z 1985 roku oraz W.K. Gabreny'a, Y.E. Wanga i B. Latane'a z 1985 roku, którzy zdefiniowali pojęcie gorliwości społecznej, czyli zjawiska całkowicie przeciwnego do próżniactwa społecznego; zjawisko wzrostu wydajności jednostek w pracy grupowej zaobserwowano w społecznościach kolektywistycznych.

Przytoczyć można również prace A. Furnhama¹¹⁶, który analizował psychologiczne podstawy zachowań organizacyjnych, ale również odnosił je do ludzi biznesu delegowanych do przedstawicielstw zagranicznych macierzystego przedsiębiorstwa. Natomiast R.G. Tharp, badając psychologiczne mechanizmy oddziaływania na ludzi poprzez wzorzec kulturowy, wskazał dwie podstawowe formy istnienia tego wpływu¹¹⁷:

- ewolucję naturalną występującą wśród danego społeczeństwa, gdzie ludzie oddziałują na innych, ucząc zachowań zgodnych z kulturą tego społeczeństwa lub wymuszając je;
- ewolucję sterowaną, mającą miejsce w przypadku, gdy stosuje się profesjonalne narzędzia dostosowania ludzi do specyficznej kultury (np. organizacyjnej).

¹¹⁴ W. Misiak, *Narodowe cechy kultury organizacyjnej w biznesie*, Wydawnictwa UW, Warszawa 2004, s. 15.

¹¹⁵ D. Matsumoto, L. Juang, *Psychologia międzykulturowa*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2007, s. 517-562.

¹¹⁶ A. Furnham, *The psychology of behavior at work. The individual in the organization*, Psychology Press, London 2005, (e-book), s. 220.

¹¹⁷ R.G. Tharp, *Delta Theory and Psychosocial Systems: The Practice of Influence and Change*, Cambridge University Press, Cambridge 2011, s. 139.

B. Rogoff¹¹⁸, powołując się na psychokulturowy model rozwoju człowieka B. Whiting i J. Whiting uznaje wręcz, że wzorce kulturowe są podstawą rozwoju jednostki, również w sensie ekonomicznym i organizacyjnym.

Współczesne organizacje zmagają się jednak już z całkowicie innym problemem, a mianowicie niejednorodnych, interkulturowych zespołów pracowniczych. Jak podkreśla W. Misiak,

wiele analiz wykazuje, iż w toku rozwoju wielkich korporacji o zasięgu ponadnarodowym kultura organizacyjna tych organizacji uległa ewolucji w wyniku wnoszenia przez poszczególne grupy narodowe ich cech specyficznych¹¹⁹.

Obecne badania powinny być zatem ukierunkowane na definiowanie rozwiązań w zakresie zalecanych metod i technik zarządzania, które pozwalałyby niwelować różnice kulturowe i zapobiegać przez to konfliktom organizacyjnym. Koncepcja wzorca kulturowego spełnia teoretyczne wymagania tego wyzwania i powinna być stosowana w praktyce współczesnych przedsiębiorstw.

1.6. KULTURA ORGANIZACYJNA A ETYKA BIZNESU

A. Górski sformułował twierdzenie, w którym zaprezentował relację pomiędzy kulturą i etyką. Stwierdził bowiem, że

o rodzaju kultury decyduje jej zdolność wartościowania w zakresie pojęć o dobru i złu, zdolność właściwa człowiekowi w sposób naturalny, z racji samego człowieczeństwa, i poprzedzająca w nim nawet związki kultury¹²⁰.

Nie jest to oczywiście jedyny związek pomiędzy omawianymi zjawiskami, ale trafnie oddający sprzężenie pomiędzy nimi.

Człowiek jako istota społeczna od początku swojego istnienia kształtował i egzekwował od członków wspólnoty zasady współzycia, które z czasem nabierały rangi normy społecznej, następnie zasady moralnej, a w wielu przypadkach także przepisu prawnego. Z czasem warstwy etyki i prawa zaczęły się od siebie oddalać, odzywały się głosy, że to, co nie jest zabronione, jest dozwolone, nawet jeśli jest nieetyczne. W kolejnych wiekach historii świata pojawiały się doktryny burzące uznane normy etyczne, większego znaczenia nabierała nauka i płynąca z niej szeroka wiedza o świecie, dlatego też człowiek wątpił i przeformułowywał zarówno zasady etyczne, jak i prawne. Nie powinno jednak ulegać wątpliwości, że etyka stanowi z jednej strony fundament prawa, a z drugiej strony jest jego uzupełnieniem w tych kwestiach, które nie są opisane prawnie lub funkcjonujące prawo jest opracowane niewłaściwie czy nawet działa niepoprawnie.

¹¹⁸ B. Rogoff, *The Cultural Nature of Human Development*, Oxford University Press, Oxford 2003, s. 43-44.

¹¹⁹ W. Misiak, *Narodowe...*, dz. cyt., s. 18.

¹²⁰ A. Górski, *Kultura narodu*, wyd. I, Wydawnictwo Fronda, Warszawa 2009, s. 26.

Powyższa zasada odnosi się oczywiście również do świata biznesu. Współczesne środowisko gospodarcze nie odwołuje się jedynie do etyki. W celu wzmocnienia interakcji pomiędzy przedsiębiorstwami a otoczeniem pozabiznesowym, a często nawet wymuszenia tejże interakcji, wprowadza się politykę społecznej odpowiedzialności biznesu, filozofię i rozwiązania ekonomii społecznej, kodeksy dobrych praktyk czy rankingi podmiotów stosujących zasady fair play, fair trade itp. Wszystko po to, aby ciągle uwrażliwiać moralnie ludzi. Autorzy zajmujący się problematyką etyki biznesu, zwłaszcza w kontekście międzynarodowym i interkulturowym, stają dodatkowo przed dylematami, a nawet pułapkami różnorodności kulturowej. W przypadku przedsiębiorstw globalnych kultura i etyka wzajemnie się przenikają. Jeżeli dodać do tego aspekt historyczny oraz psychologiczny i socjologiczny zarządzania zasobami ludzkimi, zarządzania relacjami czy negocjacji, to powstała mozaika odmienności zakłócić może obraz organizacji. Pułapką jest bowiem zbytne skupianie się na odmiennościach w przeciwieństwie do zalecanej standaryzacji opartej na podobieństwach artefaktów, norm i zachowań¹²¹.

Wielu autorów, naukowców i praktyków zajmujących się zarządzaniem strategicznym, zarządzaniem międzynarodowym i zarządzaniem w ogóle porusza temat etyki w biznesie delikatnie, zdawkowo, bardziej z politycznej poprawności niż przekonania ugruntowanego ekonomicznym uzasadnieniem. Etyka w mniemaniu wielu osób po prostu nie przekłada się na zyski, a wręcz może powodować straty lub w najlepszym przypadku umniejszenie spodziewanych przychodów. Skoro tak, to pojawia się pokusa, aby o etyce milczeć albo głosić jej zasady, ale niekoniecznie się do nich stosować. Etyka jest czynnikiem miękkim, a w biznesie bardziej liczą się czynniki twarde i najlepiej kwantyfikowalne. Częściej niż etyka pojawiają się wśród kluczowych czynników sukcesu takie elementy, jak kultura organizacyjna czy reputacja firmy¹²². Trudno się z takim nastawieniem spierać. Stosowanie zasad etyki w biznesie jest trudne, ale nie niemożliwe. Równie wielu praktyków podaje przykłady, w których postawy etyczne przedsiębiorców, zwłaszcza w relacjach z klientami, wpływają na większą lojalność klientów, a w konsekwencji na podniesienie sprzedaży i zysku. Warto zatem przeanalizować znaczenie pojęć etyki i moralności poprzez pryzmat środowiska biznesowego oraz organizacji gospodarczych.

W historycznym ujęciu kolebką etyki była Grecja. Należy zauważyć, niezwykle słuszne w kontekście tematu niniejszego opracowania, stwierdzenie T. Ślipki, że Grecja jest kolebką etyki tylko w obszarze euro-amerykańskiego kręgu cywilizacyjnego¹²³. Za szczególnie istotne postacie z tamtego okresu uznaje się Pitagorasa (doktryna ascetyczna), Sokratesa (etyka obiektywna i racjonalna), Platona (niezmienne, wieczne i doskonałe idee), Arystotelesa (atteleologia, czyli nauka o cnotach) itd. W kolejnych

¹²¹ Zob. K. Czajńska, *Education Management for Intercultural Groups – The Traps of Stereotypes*, „Innovative Management Journal” 12/2010, no 6.

¹²² Zob. np. R. Śliwiński, *Kluczowe czynniki międzynarodowej konkurencyjności przedsiębiorstw*, Wydawnictwo UE w Poznaniu, Poznań 2011, s. 18-19, 36.

¹²³ T. Ślipko, *Historia etyki w zarysie*, Wydawnictwo Petrus, Kraków 2010, s. 7.

wiekach na uwagę zasługują prace św. Augustyna (*Wyznania*), św. Tomasza z Akwinu, N. Machiavellego (*Książę*), Kartezjusza, I. Kanta, F. Nitzschego i wielu innych. W czasach współczesnych, szczególnie biorąc pod uwagę etykę w nauce polskiej, należy pamiętać o J. Tischnerze, T. Kotarbińskim, W. Tatarkiewiczzu czy L. Kołakowskim.

Mimo iż potocznie wyrażenia etyka i moralność używane są jako synonimy, to w naukach humanistycznych rozróżnia się ich znaczenie. Analizę semantyczną obu pojęć należy rozpocząć od wyjaśnienia zawartego w *Słowniku wyrazów obcych*, zgodnie z którym słowo etyka pochodzi z języka greckiego (*ethikos* to zwyczajowy, *ethos* – obyczaj) i określa „ogół ocen i norm moralnych przyjętych w danej epoce i zbiorowości społecznej”¹²⁴, a zatem w tym kontekście jest to pojęcie tożsame z moralnością. Jednakże wskazano, że etyka to również „nauka o moralności zajmująca się opisem, analizą i wyjaśnieniem rzeczywiście istniejącej moralności i ustaleniem dyrektyw moralnego postępowania”¹²⁵. Tymczasem moralność objaśniona jest jako

ogół dominujących, w danej epoce historycznej i w jakimś środowisku (społeczeństwie, klasie, grupie społecznej), ocen, norm i zasad określających zakres poglądów i zachowań uważanych w tej grupie za właściwe; całokształt zachowań i postaw jednostki lub grupy społecznej oceniany według jakiegoś społecznie funkcjonującego systemu ocen i norm moralnych¹²⁶.

Dodatkowo Ł. Zaorski-Sikora¹²⁷ podaje, że moralność może być pojmowana dwojako, tzn. zgodnie z porządkiem absolutyzmu lub relatywizmu etycznego. Absolutyzm to koncepcja uznająca, że dobro ma charakter niezmienny i niezależny od sytuacji, subiektywnych ocen jednostek, interesów grup społecznych czy procesów historycznych. Natomiast w relatywizmie podkreśla się względność wartości jako wytworów człowieka, czyli to, co dla jednej grupy jest moralne i akceptowalne, dla innej może być zakazane. Ponadto przy ocenach moralnych należy zawsze uwzględnić kontekst czynu czy zdarzenia. To właśnie na gruncie relatywizmu można, zdaniem Ł. Zaorskiego-Sikory, stwierdzić, że

moralne praktyki i standardy, obowiązujące w obrębie jakiegoś społeczeństwa, mogą być z powodzeniem wyjaśnione przez analizę ludzkich instynktów, środowiska naturalnego, historii, czynników geopolitycznych czy kultury i religii¹²⁸.

Istotne jest również sugerowane przez autora poszerzenie rozważań etycznych i moralnych o takie pojęcia, jak sprawiedliwość, równość, prawa człowieka jako integralne perspektywy oceny postaw, zachowań i zdarzeń.

M. Szyszkowska¹²⁹ zwraca uwagę, że istnieje wiele klasyfikacji teorii etycznych, ale do najważniejszych zaliczyć można podział na autonomiczne (w których przyjmuje się niezależność człowieka od czynników zewnętrznych, zatem człowiek jako istota

¹²⁴ *Słownik wyrazów obcych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1993, s. 248.

¹²⁵ Tamże.

¹²⁶ Tamże, s. 575.

¹²⁷ Ł. Zaorski-Sikora, *Etyka w biznesie*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Humanistyczno-Ekonomicznej, Łódź 2007, s. 11-25.

¹²⁸ Tamże, s. 13.

¹²⁹ M. Szyszkowska, *Etyka*, Kresowa Agencja Wydawnicza, Białystok 2010, s. 44-45.

wolna sam kreuje swoją moralność, wiedząc, co jest dla niego dobre) i heteronomiczne (w których moralność człowieka powinna się opierać na zewnętrznych źródłach, np. regułach religijnych).

Jednym z działów etyki jest oczywiście etyka gospodarcza, powszechnie nazywana również etyką biznesu. Zgodnie z opracowaniem B. Klimczak¹³⁰ etyka gospodarcza może być zaliczana do etyki: opisowej (zajmującej się wyjaśnianiem zjawiska moralności przy użyciu analiz psychologicznych, socjologicznych i/lub historycznych), normatywnej (ukierunkowanej na konstruowanie i uzasadnianie systemów moralnych, czyli jest to swoista refleksja nad wartościami, normami i wzorcami) oraz metaetyki (zajmującej się logiczną analizą języka etyki i jej metodologią). Z uwagi na tak szeroki zakres pojęciowy etyka gospodarcza dotyczy wszystkich sfer, ról, zachowań i relacji uczestników życia gospodarczego, czyli m.in. właścicieli przedsiębiorstw, konsumentów, partnerów gospodarczych, pracowników, producentów itp.

Podobnie jak w przypadku etyki w sensie ogólnym, tak i w zakresie etyki biznesu poszukiwano zależności pomiędzy tym pojęciem a kulturą i religią. Problem sformułowania jednoznacznych wniosków, dotyczących wspomnianego zagadnienia, wynika z dużej rozpiętości jakościowej i ilościowej literatury poświęconej temu tematowi. Zidentyfikowana różnorodność, szczególnie w odniesieniu do opracowań związanych z wpływem religii na etykę, wynika z podejścia ich autorów do religii samej w sobie. Wyróżnić można bowiem cztery podstawowe rodzaje prac/dzieł: mistyczne, interpretacyjne, naukowe i populistyczne.

Za mistyczne uważa się tzw. święte księgi (tj. pisma Starego Testamentu, ewangelie, Koran, Księgi Wedy itp.) będące podstawą ideologiczną poszczególnych religii. Zasady w nich wskazane odnoszą się do moralności ludzi w sensie ogólnym i w bardzo małym zakresie dotyczą bezpośrednio zagadnień ekonomicznych. Istota ich oddziaływania polega na ukształtowaniu człowieka w taki sposób, by bez względu na okoliczność, w której się znajdzie, stosował przyjęte zasady moralne. Przykładowo, przykazanie nie kradnij z biblijnego Dekalogu nie dotyczy wyłącznie działalności gospodarczej, gdyż człowiek powinien uszanować cudzą własność bez względu na kontekst sytuacyjny.

Drugi rodzaj opracowań to dzieła interpretacyjne. Ich autorami są ludzie związani z daną religią, teolodzy, mędracy, kapłani, filozofowie itp., którzy wyjaśniają wiernym, jak należy rozumieć i stosować słowa świętych ksiąg. Przykładami prac interpretacyjnych mogą być np. *Katechizm Kościoła Katolickiego*¹³¹, encykliki papieskie¹³², pisma Dalajlamy¹³³, pisma M. Lutra¹³⁴ itp. Publikacje tego typu dotyczą często konkretnych sfer życia. Niestety, wierni przeważnie nie znają ich treści, nie mają nawet świadomości ich istnienia. Nie można jednak pomijać znaczenia tej grupy dzieł, gdyż

¹³⁰ B. Klimczak, *Etyka gospodarcza*, Wydawnictwo AE we Wrocławiu, Wrocław 2006, s. 40-41.

¹³¹ *Katechizm Kościoła Katolickiego*, Wydawnictwo Pallotinum, Poznań 2009.

¹³² Encykliki: Leona XIII, *Rerum novarum*; Jana XXIII, *Mater et Magistra* oraz *Pacem in terris*; Pawła VI, *Populorum progressio*; Jana Pawła II, *Laborem exercens*; *Sollicitudo rei socialis*; *Centesimus annus*; [w:] *Encykliki społeczne Kościoła katolickiego*, red. ks. J.M. Lipniak, Wydawnictwo Maria, Świdnica 2005.

¹³³ Zob. Dalajlama, *Sens życia z buddyjskiej perspektywy*, Wydawnictwo A, Kraków 2008.

¹³⁴ Zob. M. Luter, *Mały katechizm. Duży katechizm*, Wydawnictwo Augustana, Bielsko-Biała 2008.

interpretacje docierają do wiernych również poprzez przekaz ustny, w formie konkretnych nakazów i/lub zakazów.

Kolejną grupę opracowań stanowią książki naukowe, których przykładem są dzieła M. Webera¹³⁵. Naukowcy, opisując relacje religii, etyki i ekonomii, zachowują obiektywizm, nie angażują się w próbę oceny zdiagnozowanych prawidłowości, przyjmują pozycję obserwatora, a co najważniejsze, nie interpretują treści religijnych.

Ostatni rodzaj publikacji nie bez przyczyny nazwano populistycznymi. Materiały te napisane zostały jakby dla rozrywki czytelnika. Ich autorzy nadinterpretują przekaz religijny lub spływają go do postaci poradnika. Jako przykład wymienić można następujące pozycje: *Filozofia I-Cing w zarządzaniu*¹³⁶, *Gandhi dla menedżerów*¹³⁷ czy *Jezus Chrystus menedżer*¹³⁸. Książki te oczywiście czyta się z zainteresowaniem, mogą one stanowić formę intelektualnej gry dla kogoś, kto zna dobrze dogmaty wiary i święte księgi, a tym samym potrafi odróżnić fantazje autora od autentycznych werse-
tów pism religijnych. Trudno określić inne grupy czytelników tego rodzaju publikacji, istotne jest natomiast to, że prace te nie powinny stanowić źródła wiedzy o religiach i kulturach.

Niejednoznaczne, zdaniem autorki, jest opracowanie T. Sedlacka zatytułowane *Ekonomia dobra i zła*¹³⁹. Z jednej strony bowiem autor, podobnie jak M. Weber, podjął się odnalezienia istoty ekonomii w nurtach religijnych i filozoficznych poczynając od czasów starożytnych do współczesnych. Nie sposób nie docenić pracy, którą wykonał, prowadząc studia literaturowe. Z drugiej strony, realizując to zadanie, dopuszcza się wielokrotnie nadinterpretacji i subiektywizmu w ocenie konkretnych tekstów. Trudno np. zgodzić się z wnioskiem T. Sedlacka, że przypowieść o wdowim groszu z Nowego Testamentu jest dowodem na to, że Jezus bardziej cenił pieniądze niż ich użyteczność¹⁴⁰ lub że słowa modlitwy „i odpuść nam nasze winy” mają wśród chrześcijan wprowadzić zwyczaj darowania długów pieniężnych na wzór praktyk żydowskich¹⁴¹. Ponieważ jednak niniejsza praca ma charakter naukowy w dalszych rozważaniach analizie poddane zostaną wyłącznie prace naukowe, do których niewątpliwie należą książki M. Webera. Na podstawie wskazanych tekstów można wysnuć wniosek, że przemiany historyczne, polityczne i ekonomiczne wpływały na kulturę danego okresu w konkretnym społeczeństwie. Wymagały one jednak podbudowy i uzasadnienia ideologicznego, które często czerpano z religii. Nie można przy tym przypisywać przywódcom i interpretatorom treści religijnych autorstwa czy sprawstwa przemian ekonomicznych. M. Weber wielokrotnie przestrzegał przed takim błędem rozumowania. W jednej ze swoich prac napisał:

¹³⁵ M. Weber, *Socjologia religii. Dzieła zebrane. Etyka gospodarcza religii światowych*, Zakład Wydawniczy „Nomos”, Kraków 2006; tenże, *Etyka protestancka i duch kapitalizmu*, Wydawnictwo Aletheia, Warszawa 2010.

¹³⁶ K. Perechuda, *Filozofia I-Cing w zarządzaniu*, Wydawnictwo Placet, Warszawa 2008.

¹³⁷ J. Zittlau, *Gandhi dla menedżerów*, Wydawnictwo Studio Emka, Warszawa 2005.

¹³⁸ L.B. Jones, *Jezus Chrystus menedżer. Odwieczna mądrość na użytek wizjonerskiego przywództwa*, Akademia Sukcesu HDT Consulting, Warszawa 2006.

¹³⁹ T. Sedlacek, *Ekonomia dobra i zła*, Wydawnictwo Studio Emka, Warszawa 2012.

¹⁴⁰ Tamże, s. 153-154.

¹⁴¹ Tamże, s. 148-149.

I trzeba raz na zawsze ustalić jedno: programy reform etycznych nie były nigdy u żadnego z tych reformatorów (...) najważniejszym punktem widzenia. Nie byli oni założycielami towarzystw „kultury etycznej” ani też przedstawicielami ideałów kultury czy humanistycznych dążeń do reform społecznych. Punktem oparcia ich życia i działania było wyłącznie zbawienie duszy. Ich cele etyczne oraz praktyczne oddziaływanie w tym tylko się zakotwiczyły i stanowiły jedynie konsekwencje motywów czysto religijnych. Dlatego musimy być przygotowani na to, że skutki kulturowe reformacji w dużej – dla naszej szczególnej perspektywy może nawet przeważającej – części były nieprzewidywanymi i nawet niepożądanymi konsekwencjami pracy reformatorów, nierzadko odległymi lub wprost przeciwnymi temu, co sobie zamierzali¹⁴².

Mimo że powyższy cytat pochodzi z pracy dotyczącej protestantyzmu, to podobna idea przyświeca autorowi w publikacjach dotyczących innych religii (hinduizmu, buddyzmu, judaizmu itd.). Zdaniem autora, idee mistyków znajdują zastosowanie w życiu codziennym w przypadku zaistnienia co najmniej dwóch przesłanek:

- a) sprzyjających czasów, czyli sytuacji polityczno-ekonomicznej;
- b) sprzyjającej kultury danej społeczności, czyli zwłaszcza systemu wartości i postaw.

Związek przyczynowo-skutkowy występujący w relacji religia – kultura – ekonomia ma znamiona znanego w psychologii zjawiska racjonalizacji. Człowiek zawsze znajdzie usprawiedliwienie swojego postępowania, nawet gdy jest ono, obiektywnie oceniając, skrajnie niemoralne, np. kradzież, zabójstwo. Ekonomia również wpisuje się w najróżniejsze doktryny religijne. Czy zatem religia jest czynnikiem oddziałującym na życie gospodarcze? Z pewnością tak. Kalendarz świąt religijnych wpływa na terminy dni wolnych od pracy, wykaz potraw zabronionych do spożycia, strukturę podaży na danym rynku spożywczym itp. Już w tym miejscu należy jednak zwrócić uwagę na znaczenie kultury, gdyż często to, co w danej społeczności przyjęło się uważać za wynikające z zasad religijnych, jest wyłącznie konsekwencją tradycji i zwyczajów. Przekonanie o religijnych podstawach określonych praktyk i zachowań wynika niestety z niezajomości zapisów świętych ksiąg danej religii. Odpowiedź na pytanie, czy religia wpływa na etykę biznesu, nie jest już tak oczywista. Zdaniem autorki, należy zgodzić się z tezami M. Webera, czyli uznać, że jeżeli jakiejś grupie będzie zależało na sformułowaniu podstaw ideologicznych o silnym podłożu emocjonalnym, to na pewno posłuży się interpretacją religijną (pozytywną lub negatywną). Rzeczywistą zależność pomiędzy religią, kulturą i etyką można oceniać tylko w przypadku jednostek (na poziomie każdego człowieka), gdy istotnie dana osoba kieruje się w życiu zasadami wynikającymi z przekonań religijnych. Chociaż i w tym przypadku należałoby najpierw sprawdzić, czy owe zasady osoba ta poznała, studiując księgi mistyków, czy przyswoiła je wtórnie w procesie edukacji przez interpretatorów.

M. Weber, jako wybitny znawca tematu, zauważył jeszcze jedną prawidłowość, a mianowicie kruchość systemu ekonomicznego budowanego bez zasad religijnych i/lub moralnych. Mając na uwadze kryzys gospodarczy obecnych czasów, który został

¹⁴² M. Weber, *Etyka protestancka...*, dz. cyt., s. 63.

zapoczątkowany w Stanach Zjednoczonych, warto wspomnieć następujące słowa socjologa sformułowane w okresie dwudziestolecia międzywojennego:

Tam gdzie pojęcia „zawodu” nie można połączyć z najwyższymi duchowymi wartościami kultury – albo gdzie, odwrotnie, nie musi ono być subiektywnie odczuwane po prostu jako przymus ekonomiczny – tam człowiek rezygnuje dziś z interpretowania go. Na terenach najbardziej intensywnego eksploatowania tej idei, mianowicie w Stanach Zjednoczonych, dążenie do zysku pozbawione swego religijno-etycznego sensu ma skłonność do utożsamiania się z czysto rywalizacyjnymi namiętnościami, które nadają mu często charakter sportu. Nikt jeszcze nie wie, kto w przyszłości będzie zamieszkiwał tę konstrukcję i czy u kresu tego potężnego procesu nie pojawią się całkiem nowi prorocy lub nie nastąpi odrodzenie dawnych idei i ideałów albo – jeśli ani jedno, ani drugie – czy nie dojdzie do mechanicznej petryfikacji ozdobionej konwulsjami psychy¹⁴³.

Ponieważ, jak wynika to z przeprowadzonej analizy literatury, trudno oczekiwać, by biznes dążący do maksymalizacji zysku uszanował zasady moralne i tzw. wyższe dobro społeczne, instytucje ponadnarodowe próbują inicjować działania o charakterze norm prawnych, by przeciwdziałać nieetycznym praktykom gospodarczym. Normy te z kolei wyznaczają kierunek ewolucji prawodawstwa lokalnego poszczególnych krajów. Jak jednak słusznie argumentuje M. Chrabonszczewski¹⁴⁴ za J.R. Boatrightem, prawo nie zawsze wystarcza, gdyż:

- prawo nie może regulować całej działalności etycznej firm, gdyż nie zawsze to, co jest nieetyczne, jest nielegalne;
- prawo nie może przewidzieć wszystkich dylematów etycznych;
- prawo często bazuje na koncepcjach moralnych, które nie są w sposób precyzyjny sformułowane i nie mogą być oddzielone od prawnych rozwiązań;
- prawo często potrzebuje weryfikacji w sądach i dlatego powstają precedensy sądowe;
- prawo nie jest bardzo skuteczne; powiązanie prawnych zasad z każdą dziedziną etycznych zachowań nie znajduje się w naszym interesie.

Przedsiębiorstwa oprócz prawa potrzebują zatem również kodeksów etycznych. Argumentację na rzecz etycznego biznesu zaprezentował P. Rotenburger, wskazując liczne korzyści, które może osiągnąć przedsiębiorstwo, stosujące zasady etyczne. Do najważniejszych kwestii zaliczył¹⁴⁵: pozytywny wpływ na wizerunek przedsiębiorstwa, integrację zatrudnionych, usprawnienie procesów partnerskiej wymiany.

Interesujące rozważania na temat etyki w biznesie przedstawił N. Barry¹⁴⁶, wskazując konieczność wyodrębnienia dwóch płaszczyzn etyki w przedsiębiorstwach, tzn. skalę makro i mikro tego zjawiska. Skala makro związana jest z ogólną polityką przedsiębiorstwa wobec otoczenia. Przedsiębiorstwo zazwyczaj manifestuje pewne wartości, które ogłasza jako bezwzględnie przez siebie przestrzegane. Powszechne praktyki w tym zakresie wiążą się z popularną we współczesnych czasach tzw. społeczną od-

¹⁴³ Tamże, s. 132.

¹⁴⁴ M. Chrabonszczewski, *Etyczny wymiar korporacji transnarodowych*, [w:] *Korporacje transnarodowe. Jeden temat, różne spojrzenia*, red. J. Menkes, T. Gardocka, „Academica” Wydawnictwo SWPS, Warszawa 2010, s. 275.

¹⁴⁵ P. Rotenburger, *Podmiot gospodarujący a wspólnota dialogu*, [w:] *Wizerunek współczesnego człowieka gospodarującego*, red. A. Węgrzecki, Wydawnictwo AE w Krakowie, Kraków 2000, s. 159-160.

¹⁴⁶ N. Barry, *The Morality of Business Enterprise*, Aberdeen University Press, Aberdeen 1991.

powiedzialnością biznesu. Przykładowo supermarket, kreując swój wizerunek jako organizacji proekologicznej, wprowadza papierowe torby do pakowania zakupów. Inne organizacje informują, że sprzedawane przez nich produkty nie były wyrabiane w fabrykach zatrudniających dzieci itp. Skala mikro natomiast to praktyki stosowane wewnątrz przedsiębiorstwa, w codziennej pracy, wśród członków tejże organizacji. Obserwacje w skali mikro pozwalają wskazać faktycznie wyznawane wartości przez pracowników i ich przełożonych. Również J. Bratton, F.C. Callinan i P. Sawchuk¹⁴⁷ wskazali, że zachowania etycznie lub nieetyczne w organizacjach zależą nie tylko od indywidualnych cech jej interesariuszy, ale przede wszystkim od kontekstu, w których mają miejsce. W szczególności jako główne determinanty etycznych zachowań w organizacjach autorzy ci wymienili: kontekst społeczny i organizacyjny, normy zarządzania, stopnie rozwoju moralnego oraz umiejscowienie kontroli.

M. Rybak¹⁴⁸ w swojej pracy na temat etyki w przedsiębiorstwie przedstawiła także kilka interesujących przeglądów teorii i koncepcji dotyczących postaw moralnych. Wśród czynników wpływających na klimat moralny w organizacji autorka wymieniła¹⁴⁹: moralny klimat społeczności lokalnej, narodowej, regionalnej i globalnej, moralny klimat w gospodarce, moralny klimat w konkretnej branży. Natomiast na zachowanie konkretnego pracownika w danej organizacji, oprócz wymienionych elementów, ma wpływ jego etyka osobista, zachowanie zwierzchnika, instytucjonalizm etyki w zarządzaniu, kultura organizacyjna oraz koledzy na równorzędnych stanowiskach. Podobny model, chociaż znacznie rozbudowany, podaje autorka w odniesieniu do zachowań kadry kierowniczej, grupując czynniki indywidualnych wyborów etycznych w trzech kategoriach¹⁵⁰:

- etyki osobistej (poziom rozwoju moralnego jednostki, przekonania i wartości, uznawane systemy etyczne, cnoty etyczne);
- kultury organizacyjnej (normy i wartości podstawowe, rytuały, ceremonie, opowieści, język, slogany, symbole, akcydensy, osoba założyciela, historia firmy);
- instytucjonalizacji etyki, czyli jej wprowadzanie do przedsiębiorstwa (polityka i programy społeczne, kodeksy etyczne, zasady i testy etyczne, struktury i procedury, szkolenia etyczne).

Warto rozważyć również zaproponowany przez nią model instytucjonalizacji etyki w przedsiębiorstwie¹⁵¹, w którym wyszczególniono elementy składowe wpływające na finalne funkcjonowanie etyki w jego kulturze organizacyjnej. Rdzeniem modelu jest przywództwo etyczne kierownictwa oraz społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa. Z takiego nastawienia wypływają i pozostają w ciągłej relacji do nie-

¹⁴⁷ J. Bratton, P. Sawchuk, C. Forshaw, M. Callinan, M. Corbett, *Work and Organizational Behaviour*, Palgrave MacMillan, New York 2007, s. 360.

¹⁴⁸ M. Rybak, *Etyka menedżera: społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2011.

¹⁴⁹ Tamże, s. 130.

¹⁵⁰ Tamże, s. 124.

¹⁵¹ Tamże, s. 131.

go takie dziedziny, jak: wizja, misja i strategia przedsiębiorstwa, struktury i procedury, polityka społeczna i programy etyczne, kodeks postępowania, szkolenia etyczne, podejmowanie decyzji etycznych, efektywne komunikowanie się, kontrola etyczna (np. poprzez komitety etyczne, sprawozdania, audyty społeczne), mechanizmy zapobiegania i sprzeciwu wobec zachowań nieetycznych, nagradzanie przestrzegających zasad etycznych i karanie łamiących je.

W. Misiak¹⁵² podaje dodatkowo m.in. tezy F. Burgera, z których wynika, że 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. J. Szczupaczyński natomiast na podstawie badań własnych wyodrębnił trzy sposoby postrzegania relacji pomiędzy zarządzaniem a etyką¹⁵³:

- 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 w sytuacjach decyzyjnych;
- amoralizm – uznanie, że zachowania etyczne nie występują w zarządzaniu i ogólnie pojmowanej działalności gospodarczej.

Dodatkowo zidentyfikował i opisał podstawowe, wskazane przez respondentów przyczyny deficytu postaw etycznych w polskich przedsiębiorstwach, do których zaliczono przede wszystkim¹⁵⁴: niską jakość przywództwa, amoralny typ kultury organizacyjnej, niewłaściwe relacje pomiędzy rolami zarządczymi i właścicielskimi itp. Druga z wyróżnionych przyczyn postaw nieetycznych, a mianowicie amoralny typ kultury organizacyjnej, odnosi się, jego zdaniem, do warstwy kultury, w której określane są normy i wartości (zgodnie z przytaczanym wcześniej modelem E.H. Scheina). Spośród wielu elementów kultury organizacyjnej jako szczególnie istotne w zakresie wpływu na postawy etyczne lub nieetyczne wskazano¹⁵⁵:

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

¹⁵² W. Misiak, *Narodowe...*, dz. cyt., s. 49-50.

¹⁵³ J. Szczupaczyński, *Wymiary postaw moralnych polskich menedżerów*, „Przegląd Organizacji” 2010, nr 3, s. 10.

¹⁵⁴ Tenże, *Bariery etycznego zarządzania w opinii polskich menedżerów i przedsiębiorców*, „Przegląd Organizacji” 2011, nr 1, s. 13.

¹⁵⁵ Tamże, s. 13-14.

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 pytania¹⁵⁶: 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, ocena, awans, motywacja i szkolenia?; czy takie działania zapewnią możliwość istnienia w świecie odpowiedzialności i zaufania (ochrona dobrego życia, rozwój kapitału społecznego)?

Również R. Griffin¹⁵⁷ rozpatrywał problematykę etyki w biznesie w odniesieniu do trzech relacji: jak organizacja traktuje swoich pracowników, jak pracownicy traktują organizację oraz jak pracownicy i organizacja traktują inne podmioty gospodarcze. Podkreślając przy tym, że

jeżeli menedżerowie są świadomi (...) nieetycznych praktyk i zezwalają na ich kontynuowanie, to przyczyniają się do ukształtowania kultury organizacyjnej uznającej takie działania za dozwolone¹⁵⁸.

Wzorzec etycznego menedżera przedstawił natomiast T. Oleksyn, stwierdzając, iż

jest to człowiek, który potrafi kompetentnie, profesjonalnie i efektywnie realizować funkcje zarządzania, umiejętnie łącząc interesy przedsiębiorstwa z interesami jego interesariuszy¹⁵⁹.

Dodatkowo autor, opierając się na koncepcji S.R. Coveya, utożsamia etycznego menedżera z człowiekiem skoncentrowanym na czterech zasadach¹⁶⁰:

- wiarygodności (przejawiającej się na poziomie indywidualnym);
- zaufania (widocznego w relacjach interpersonalnych);
- powierzania odpowiedzialności (występującego w sferze zarządzania);
- dostosowania, dopasowania, elastyczności na poziomie organizacyjnym.

Próbę odpowiedzi na pytanie, jak pogodzić etykę z presją sukcesu w biznesie, podjął S. Galata. Odwołując się do racjonalności decyzji, wskazał cztery kategorie i jedenaście filarów osiągnięcia sukcesu. Są to¹⁶¹:

Kategoria I – sposób funkcjonowania przedsiębiorstwa:

- filar 1 – skuteczny model biznesowy;
- filar 2 – skupienie się na podstawowym, najsilniejszym obszarze biznesu i specjalizacja na jednym, stabilnym rynku;

¹⁵⁶ L. Karczewski, *Etyka biznesu: kulturowe uwarunkowania*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Opolskiej, Opole 2008, s. 175.

¹⁵⁷ R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004, s. 111-112.

¹⁵⁸ Tamże, s. 115.

¹⁵⁹ K. Kietliński, V.M. Reyes, T. Oleksyn, *Etyka w biznesie i zarządzaniu*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005, s. 197.

¹⁶⁰ Tamże, s. 201.

¹⁶¹ S. Galata, *Biznes w przestrzeni etycznej: motywy, metody, konsekwencje*, Difin, Warszawa 2007, s. 172-179.

– filar 3 – nastawienie się na ciągłe uczenie się potrzeb klientów.

Kategoria II – rynek i klienci:

- filar 4 – dotarcie do klienta;
- filar 5 – poszukiwanie nowych obszarów biznesu, tworzenie nowych niszy rynku, a nie odbijanie ich konkurencji.

Kategoria III – organizacja i ludzie:

- filar 6 – doskonalenie umiejętności, wspieranie pracy zespołowej i motywowanie do realizacji strategii;
- filar 7 – operacyjna i wdrożeniowa efektywność;
- filar 8 – eliminacja zbędnych funkcji, procesów, czynności czy dokumentów niewnoszących wartości dodanej;
- filar 9 – uporządkowana i prosta struktura organizacyjna i decyzyjna.

Kategoria IV – pieniądze:

- filar 10 – minimalizacja kosztów stałych na rzecz zmiennych;
- filar 11 – inwestycje oparte na racjonalnej analizie.

Analizę współzależności pomiędzy wartościami ekonomicznymi i etycznymi przeprowadził W. Gasparski, skupiając się na następujących problemach kluczowych¹⁶²: dążeniu do harmonii między wartościami gospodarczymi i etycznymi, współzależności wolności gospodarczej i odpowiedzialności za skutki działalności gospodarczej, postawach moralnych właścicieli kapitału, sprawowaniu funkcji publicznych związanych z gospodarką, procesie reprivatyzacji i prywatyzacji (a przy tym na stwierdzeniu, co w gospodarce jest dobrem indywidualnym, a co społecznym), udziale kapitału zagranicznego w prywatyzacji gospodarki, ekstremalnych stanach nierówności społecznej (obszarach bogactwa i ubóstwa) oraz występowaniu szarej strefy (co w przypadku gospodarki polskiej uznane jest za koszt społeczny przekształceń).

Interesujące podejście do zagadnień psychologicznych podstaw zachowań etycznych w biznesie zaprezentował również H. Gardner¹⁶³. Zajmował się on przede wszystkim zagadnieniem inteligencji człowieka. W 1983 roku opublikował książkę zatytułowaną *Frames of Mind (Ramy umysłu)*, w której wskazał, że człowiek nie ma jednej inteligencji, ale jej wiele odmian, a mianowicie inteligencję językową, logiczną lub matematyczną, wizualno-przestrzenną, muzyczną, interpersonalną (społeczną), intrapersonalną (refleksyjną), ruchową i przyrodniczą. Wyodrębnił także pięć rodzajów umysłów¹⁶⁴ człowieka ukształtowanych w procesie jego funkcjonowania jako jednostki, społeczności, a nawet rasy ludzkiej. Są to: umysł zdyscyplinowany (*the disciplined mind*), umysł syntetyzujący (*synthesizing mind*), umysł tworzący (*the creating mind*), umysł szanujący (*respectful mind*) oraz umysł etyczny (*ethical mind*). Pierwszy z wymienionych typów umysłów, czyli zdyscyplinowany, to umysł kształtowany w procesie nabywania wiedzy z konkretnych przedmiotów, który pozwala jednostce stać się ekspertem w jakiejś dziedzinie (np. fryzjerstwie, księgowości, komponowaniu muzyki

¹⁶² W. Gasparski, *Wykłady z etyki biznesu*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. Leona Koźmińskiego, Warszawa 2004, s. 94-102.

¹⁶³ B. Fryer, *The Ethical Mind. A Conversation with Psychologist Howard Gardner*, „Harvard Business Review”, March 2007.

¹⁶⁴ W swoich pracach H. Gardner używa słowa *mind*, dlatego autorka tłumaczy to pojęcie jako umysł; można je utożsamiać z postawą, podejściem, zdolnością, nastawieniem człowieka.

itp.). Umysł syntetyzujący pozwala monitorować szeroki zakres źródeł informacji, decydować, co jest ważne i warte uwagi, ponadto umożliwia łączenie różnych informacji w logiczną całość. Umysł tworzący ukierunkowany jest na nowe idee i doświadczenia, wynalazki, podejmowanie wyzwań oraz odkrywanie. Kolejny rodzaj umysłu, szanujący, odpowiedzialny jest za chęć rozumienia i kształtowania relacji międzyludzkich. Człowiek o umyśle szanującym czerpie zadowolenie z przebywania z ludźmi. Wreszcie umysł etyczny stanowi bardziej rozwiniętą formę umysłu szanującego. Zgodnie z definicją H. Gardnera człowiek, u którego dominuje umysł etyczny, zadaje sobie następujące pytanie:

jakim chcę być człowiekiem, pracownikiem, obywatelem? Gdyby wszyscy pracownicy w moim zawodzie myśleli tak jak ja lub gdyby zachowywali się tak jak ja, jaki byłby świat?¹⁶⁵

Przeprowadzając analizę postaw ludzi funkcjonujących w środowisku biznesowym H. Gardner stwierdza, że niestety jest to jedno z najtrudniejszych środowisk, w którym przyjdzie żyć człowiekowi o wysokim poziomie umysłu etycznego. Głównym powodem takiej sytuacji jest fakt, że biznes nie jest zawodem, a ludzie zajmujący się nim nie tworzą jednej, konkretnej grupy zawodowej. Tym samym w biznesie nie wykształciły się normy zachowań, których złamanie skutkowałoby wykluczeniem, tak jak to jest np. w grupie lekarzy czy prawników. Dodatkowo, by pracować w biznesie, nie trzeba uzyskać specjalnej licencji czy certyfikatu. Jedynym wymaganiami jest zarabianie pieniędzy i unikanie łamanie prawa. Problem polega więc na tym, że nawet jeżeli dana osoba o wysokim poczuciu etyki rozpocznie funkcjonowanie w biznesie, to po pewnym czasie może stracić rozpoznanie, co jest właściwe, gdyż standardy są tu umowne i zależne od sytuacji. Z punktu widzenia niniejszego opracowania istotne są również spostrzeżenia H. Gardnera dotyczące postawy etycznej menedżera. Autor zwraca uwagę na bardzo odpowiedzialną rolę osób z najwyższego szczebla zarządzania, liderów w kształtowaniu postaw etycznych bądź nieetycznych wśród pracowników. Podwładni oczywiście słuchają, co mówi lider, a znacznie dokładniej obserwują, jak się zachowuje on i inni współpracownicy. Wytwarza się niejako presja naśladowania tych zachowań, zwłaszcza jeżeli wobec osób postępujących nieetycznie nie są wyciągane żadne konsekwencje. Efekt naśladownictwa występuje również w formie pozytywnej, gdy lider inspirowa podwładnych postawą etyczną. Tezy przywołanego autora są niezwykle istotne, gdyż nadają zagadnieniom etyki i kultury wymiar psychologiczny, a nie tylko filozoficzno-teoretyczny. Uzasadniają zatem konieczność rozpatrywania powyższych pojęć przez pryzmat nauk społecznych, tj. psychologii, socjologii oraz nauk pokrewnych, np. neurologii.

Podobne do koncepcji etycznego umysłu autorstwa H. Gardnera jest pojęcie zachowań etosowych. Jako podaje E. Chwalibóg, autorem tego pojęcia jest D. Organ, który definiuje je jako:

¹⁶⁵Tamże.

indywidualne zachowanie podejmowane dobrowolnie, nie będące w sposób wyraźny i bezpośredni nagradzane przez formalny system nagród oraz które zagregowane przyczynia się do efektywnego funkcjonowania organizacji. Przez dobrowolne rozumiemy, że zachowanie to nie jest związane z pełnieniem wymagań roli lub zakresu obowiązków stanowiska zajmowanego przez jednostkę w organizacji, czyli jasnymi i specyficznymi warunkami umowy między jednostką a organizacją¹⁶⁶.

Jednocześnie autorka podaje następujące przykłady zachowań etosowych: zachowania pomocne, sportowe, lojalność organizacyjna, uległość/podporządkowanie organizacyjne, indywidualna inicjatywa, cnota obywatelska oraz rozwijanie siebie.

Z formalnego punktu widzenia legitymacją przedsiębiorstwa w zakresie stosowania zasad etycznych są funkcjonujące w nim kodeksy. Jak wskazał M. Chrabonszczewski,

korporacje transnarodowe tworzą własne kodeksy etyczne oparte na ogólnych zasadach i standardach międzynarodowych. Kodeksy te uwzględniają specyfikę danej firmy i stanowią ważną część programów etycznych¹⁶⁷.

Ponieważ w kodeksach etycznych opisuje się wartości, normy i praktyki, którymi powinni kierować się wszyscy członkowie danego przedsiębiorstwa, to uznać można, że z punktu widzenia kultury organizacyjnej są one dokumentem związanym z drugim poziomem kultury określonej przez E.H. Scheina. Są to bowiem wartości deklarowane. O tym, czy staną się wartościami fundamentalnymi (trzeci poziom kultury), decydują wyłącznie pracownicy.

Na podstawie przeprowadzonych studiów literaturowych wnioskować można, że etyka biznesu to pojęcie wielowymiarowe i wieloaspektowe. Dotyczy ono zarówno wewnętrznej, jak i zewnętrznej sfery działalności przedsiębiorstw. Nie sposób nie zauważyć swoistej interakcji otoczenia i członków danej organizacji przekładających się na postawy etyczne i nieetyczne. Znane z psychologii zjawisko racjonalizacji powoduje, że człowiek potrafi uzasadnić przed samym sobą każde nieetyczne zachowanie warunkami środowiska biznesowego, sytuacją przedsiębiorstwa czy zachowaniem partnerów gospodarczych. Spirala interakcji zostaje wprawiona w ruch. Otoczenie akceptuje nieetyczne zachowania, często, co gorsza, zachowania te stają się normą (swoistą specyfiką branży, zwaną też zasadami gry w danym biznesie), a nawet jako zjawisko powtarzalne otrzymują one nazwę. W ten sposób granica między etycznością a nieetycznością zacierą się. Łapówkarstwo staje się powszechnie zalecanym dowodem wdzięczności, naciski i szantaże prowadzone są pod pozorem lobbingu, mobbing uważa się za formę nowoczesnego wzbudzania współzawodnictwa w zespołach pracowniczych i selekcji najlepszych pracowników, fundowanie lekarzom przez firmy farmaceutyczne wakacji w egzotycznych krajach otrzymuje miano szkoleń zewnętrznych, działalnością charytatywną nazywa się wysyłanie zużytego sprzętu elektronicznego (złomu) do krajów afrykańskich, a szczytem wyrachowania jest prowadzenie działań, które oficjalnie nazywa się progra-

¹⁶⁶ E. Chwalibóg, *Zachowania...*, dz. cyt., s. 344; zob. także J. Babiuch-Lexmoore, *Człowiek gospodarujący w szerszym kontekście społecznym*, [w:] *Wizerunek współczesnego człowieka gospodarującego*, red. A. Węgrzecki, Wydawnictwo AE w Krakowie, Kraków 2000.

¹⁶⁷ M. Chrabonszczewski, *Etyczny...*, dz. cyt., s. 285.

mami przeciwdziałania epidemiom na świecie, które de facto polegają na testowaniu nowych leków na nieświadomych niczego mieszkańcach krajów Trzeciego Świata.

Mając na uwadze powyższe wnioski, należałoby częściej demaskować zakamuflowane, nieetyczne działania w świecie biznesu, niż rozbudowywać słownik postaw pseudoetycznych. Pomocne mogą być również akcje mające na celu pokazywanie pozytywnych wzorców ze świata biznesu. Taka idea przyświecała m.in. A. Brighamowi, który utworzył w 2008 roku organizację o nazwie Ethisphere Institute. Jej działalność obejmuje przede wszystkim prowadzenie badań i analiz korporacji. Na tej podstawie raz w roku na stronach Instytutu publikowana jest lista najbardziej etycznych przedsiębiorstw na świecie z podziałem na poszczególne branże. W 2011 roku do firm tych należały m.in.¹⁶⁸: Indra Sistemas (firma hinduska z branży lotniczej), Adidas (firma niemiecka z branży odzieżowej), eBay (firma amerykańska z branży aukcji informatycznych), Cummins (firma amerykańska z branży akcesoriów samochodowych), Australia and New Zealand Banking Group (firma australijska z branży bankowej), Accenture (irländzka firma konsultingowa), Hitachi Data Systems (firma amerykańska z branży sprzętu informatycznego), Adobe Systems (firma amerykańska z branży oprogramowania komputerowego; Microsoft uplasował się na drugim miejscu w tej kategorii), Colgate-Palmolive Company (firma amerykańska z branży dóbr konsumenckich), American Express (firma amerykańska z branży usług finansowych), General Mills (firma amerykańska z branży spożywczej), Kimpton Hotels (firma amerykańska z branży hotelarskiej; na drugim miejscu znalazła się sieć Marriott International), Caterpillar (firma amerykańska z branży przemysłowej). Zdecydowaną większość pierwszych miejsc w poszczególnych branżach zajmują firmy amerykańskie, co nie oznacza, że na liście nie ma przedsiębiorstw z pozostałych części świata. Jednak firmy europejskie czy azjatyckie plasują się na dalszych pozycjach. Wszystkie firmy prezentowane w rankingu są natomiast firmami globalnymi.

Interesująca jest metodyka tworzenia rankingu. Ocenia się bowiem następujące elementy¹⁶⁹:

- kategoria pierwsza – program etyczny i przestrzeganie zasad (25% oceny) – ocenie podlega m.in. struktura programu, podział odpowiedzialności i zasobów zaangażowanych w program, spisane standardy, zasady szkolenia i komunikacji, zasady monitoringu i audytu, sposoby egzekwowania wartości i dyscyplinowania;
- kategoria druga – reputacja, przywództwo i innowacyjność (20% oceny) – bada się np. zgodność działania firmy z prawem poprzez liczbę spraw sądowych, opinie interesariuszy zewnętrznych na temat firmy, liczbę otrzymanych nagród i wyróżnień itp.;
- kategoria trzecia – zarządzanie (10% oceny) – ocenia się możliwości i jakość zaprojektowanego systemu zarządzania pod kątem prowadzenia korporacji,

¹⁶⁸ Na podstawie raportu opublikowanego na <www.ethisphere.com> [dostęp: 31.08.2012].

¹⁶⁹ *World's Most Ethical Companies Methodology*, <www.ethisphere.com> [dostęp: 31.08.2012].

- bierze się pod uwagę np. obecny skład władz na najwyższym szczeblu zarządzania, zarządzanie ryzykiem, otrzymane przez firmę oceny ratingowe itp.;
- kategoria czwarta – postawy korporacji w stosunku do odpowiedzialności społecznej (25% oceny) – analizuje się zwłaszcza stosunek i działania organizacji wobec środowiska naturalnego i społeczeństwa, filantropię itp.;
 - kategoria piąta – kultura etyczna (20% oceny) – zwraca się szczególnie uwagę na to, czy zasady etyczne głoszone przez organizację wynikają z realnie przestrzeganych wartości, a co ważniejsze, czy są faktycznie realizowane, a nie tylko głoszone.

Przykład metodyki stosowanej przez Ethisphere Institute wskazuje, że nie tylko w teorii, ale też w praktyce gospodarczej pojęcia etyki i kultury są wzajemnie powiązane. Niezwykle istotne z punktu widzenia niniejszej pracy jest stwierdzenie K. Sosenki, który zauważył, że

etyka biznesu często jest uprawiana w ten sposób, jakby była zagadnieniem technicznym, gdyż pomijana jest rola podmiotu osobowego, a teoretycy zmiernają do opracowania możliwej do zastosowania w każdym przypadku metody optymalnego społecznie postępowania. Zamiast pieczołowitego doskonalenia wrażliwości moralnej wypływającego ze świadomości nieusuwalnej konfliktowości wartości, oferowane są rady, jak w kilku krokach zrobić dobry interes i mieć czyste sumienie¹⁷⁰.

Właśnie takie podejście, opisane przez K. Sosenkę, prowadzi, jego zdaniem, do przedstawiania czynów nieetycznych jako etyczne. Nie można oceniać czynów bez uwzględniania osób, które je dokonały. Błędem jest również tworzenie zasad etyki biznesu, które dotyczą organizacji (jako bytu funkcjonującego na rynku), a nie odnoszą się do zachowań ludzi będących faktycznie ich istotą. Dlatego też w rozdziale trzecim omówione zostały teorie i koncepcje zachowania jednostek oraz grup w przedsiębiorstwach, zwłaszcza pod kątem przestrzegania norm i wartości.

Podobne tezy sformułował F. Fukuyama, który analizując wpływ zachowań etycznych i zaufania na wydajność przedsiębiorstw, zauważył, że

zasadniczo wszystkie działania gospodarcze we współczesnym świecie prowadzone są nie przez osoby prywatne, lecz przez organizacje, co wiąże się z potrzebą zapewnienia należytego poziomu współpracy społecznej. Prawa własności, umowy, prawo handlowe są instytucjami, bez których nowoczesna gospodarka rynkowa nie może się obejść, lecz koszty transakcji można znacznie obniżyć, jeżeli instytucje te zostaną wsparte kapitałem społecznym i zaufaniem¹⁷¹.

Zaufanie z kolei jest wypadkową wspólnych norm i wartości moralnych społeczeństwa. Dodatkowo, jako odpowiedź na argument oponentów, że etyka nie przekłada się na zyski, stwierdza, że

¹⁷⁰ K. Sosenko, *Etyka biznesu bez podmiotu osobowego*, [w:] *Wizerunek współczesnego człowieka gospodarującego*, red. A. Węgrzecki, Wydawnictwo AE w Krakowie, Kraków 2000, s. 186.

¹⁷¹ F. Fukuyama, *Zaufanie. Kapitał społeczny a droga do dobrobytu*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1997, s. 378.

nawet jeżeli wydajność w firmach o niskim i wysokim zaufaniu jest podobna, praca w tych ostatnich przynosi więcej satysfakcji¹⁷².

Normy i wartości jako jeden z kluczowych czynników efektywności zespołu (kapitału społecznego organizacji) podaje także M. Jasińska¹⁷³. Według niektórych autorów rozpatrujących znaczenie etyki w zarządzaniu wartości są tak ważnym czynnikiem efektywności, że zalecają oni wręcz powoływanie komórek organizacyjnych odpowiedzialnych za sprawowanie kontroli w tym zakresie¹⁷⁴. C. Fisher i A. Lovell stwierdzili, że etyka biznesu to pojęcie, które dotyczy wielu płaszczyzn funkcjonowania przedsiębiorstwa, dlatego przystępując do oceny etyki w konkretnej organizacji, należy przeanalizować¹⁷⁵: zaangażowanie w działania w ramach społecznej odpowiedzialności biznesu (*Corporate Social Responsibility*), zarządzanie przedsiębiorstwem jako całością (*Corporate governance*), przynależność organizacyjną (*Corporate citizenship*), zrównoważenie względem otoczenia (*Sustainability*), inwestycje (*Ethical investments*), prawa pracownicze i prawa człowieka (*Employment Rights/Human Rights*), uczciwy handel i regulacje handlu międzynarodowego (*Fair Trade, the regulation of international trade*), zarządzanie ryzykiem (*Risk management*), zarządzanie reputacją (*reputation management*). Ponadto, zdaniem autorów, wymienione sfery powinny być rozpatrywane w kategoriach stopnia molarności (złe/dobre) oraz legalności, nielegalności i sprawiedliwości. Dopiero takie podejście pozwoli opisać cały obraz zachowań etycznych bądź nieetycznych w przedsiębiorstwie.

Także S. Segal-Horn i D. Faulkner¹⁷⁶ stwierdzili, że współcześnie pojęcie etyki biznesu zastępowane jest przez trzy koncepcje: zrównoważonego rozwoju (dotyczącego problemów Ziemi jako planety, np. występowanie dziury ozonowej), społecznej odpowiedzialności biznesu (odnoszącej się do relacji przedsiębiorstwa i otoczenia, w którym funkcjonuje) oraz włączania/partycypacji (oceniającej fizyczne i psychiczne warunki pracy jednostki w przedsiębiorstwie). Poza rozbudowanymi nurtami powstają także takie, które zakwalifikować można do cyniczno-zdroworozsądkowych. Przykładem jest koncepcja zaproponowana przez G.A. Akerlofa i R.J. Shillera¹⁷⁷. Autorzy, poszukując odpowiedzi na osiem podstawowych pytań dotyczących gospodarki kapitalistycznej¹⁷⁸, stwierdzili w konkluzji, że gospodarka ta opiera się na zwierzęcych instynktach, do których zaliczyli: pewność siebie, zaufanie i nastroje, uczciwość,

¹⁷² Tamże, s. 397.

¹⁷³ M. Jasińska, *Synergiczny kapitał społeczny*, [w:] *Współczesne przedsiębiorstwo. Teoria i praktyka*, red. A. Sopińska, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2012, s. 73-84.

¹⁷⁴ Zob. L.K. Travino, K.A. Nelson, *Managing Business Ethics. Straight Talk About How To Do It Right*, 4th Edition, John Wiley & Sons Inc., New York 2007, s. 315-317.

¹⁷⁵ C. Fisher, A. Lovell, *Business Ethics and Values. Individual, Corporate and International Perspective*, 2nd Edition, Prentice Hall, Harlow 2006, s. 39.

¹⁷⁶ S. Segal-Horn, D. Faulkner, *Understanding Global Strategy*, Cengage Learning EMEA, Hampshire 2010, s. 307.

¹⁷⁷ G.A. Akerlof, R.J. Shiller, *Zwierzęce instynkty, czyli ludzka psychika napędza globalną gospodarkę i jaki to ma wpływ na przemiany światowego kapitalizmu?*, Wydawnictwo Studio Emka, Warszawa 2010.

¹⁷⁸ Pytania te są następujące: skąd biorą się kryzysy gospodarcze?, skąd bierze się władza banków centralnych?, dlaczego niektórzy nie mogą znaleźć pracy?, dlaczego inflacja i bezrobocie na dłuższą metę są od siebie zależne?, dlaczego oszczędzanie na przyszłość nie zawsze jest dobrowolne?, dlaczego ceny instrumentów finansowych i inwestycje są tak ulotne?, skąd biorą się cykle na rynku nieruchomości?, dlaczego mniejszości są szczególnie ubogie?

korupcję, iluzję pieniądza i opowieści. Uznali ponadto, że są to jedyne istotne bodźce kształtujące współczesne wskaźniki makroekonomiczne, dlatego ich niedostrzeżenie jest podstawowym błędem analityków i badaczy, uniemożliwiającym zrozumienie zjawisk ekonomicznych.

Jako podsumowanie przytoczyć można zdanie H. Deresky¹⁷⁹, która stwierdziła, że globalizacja zwielokrotniła liczbę problemów, z którymi musi zmagać się przedsiębiorstwo, m.in. dlatego, że nadal nie została zglobalizowana etyka w biznesie. Jako powód tego stanu rzeczy autorka podaje silne uzależnienie postaw etycznych od kultury i praktyk biznesowych stosowanych w danych krajach. Trudno jednak całkowicie się z tym zgodzić, gdyż procesy globalizacyjne, w tym zwłaszcza migracja ludności, powodują konwergencję kultur. Należałoby zatem przypuszczać, że również konwergencję zasad etycznych.

¹⁷⁹ H. Deresky, *International Management. Managing Across Borders and Cultures*, 6th Edition, Pearson-Prentice Hall, New Jersey 2008, s. 41 (na podstawie tłumaczenia autorki).

ROZDZIAŁ II

CZYNNIKI ODDZIAŁUJĄCE NA KULTURĘ ORGANIZACYJNĄ W XXI WIEKU

Zgodnie z zasadami myślenia sieciowego, a zwłaszcza podejściem holarchicznym¹, w świecie dostrzega się dużą płynność, wzajemne powiązania, integrację bardzo zróżnicowanych całości, takich jak: rodzina i rody, miasta i gminy, narody i kultury. Analizuje się zależności i relacje między nimi, gdyż przyjmuje się założenie, że żaden podmiot (osoba, przedsiębiorstwo, organizacja itp.) nie istnieje w pełni samodzielnie. Zdecydowanie błędne byłoby spojrzenie z innej perspektywy na zagadnienie kultury organizacyjnej. Dlatego też przedstawienie poszczególnych modeli zostało poprzedzone wskazaniem czynników wewnątrzorganizacyjnych oraz mikro- i makrootoczenia, oddziałujących na kulturę organizacyjną. W zakresie pojęciowym rozważania oparto na wspomnianej teorii sieciowej oraz analizie *stakeholders*², koncepcji pięciu sił M. Portera³ oraz analizie PEST⁴. Dostrzegając współzależność pomiędzy kulturą organizacyjną, strategią i teorią zasobów, uwzględniono również zalecenia sformułowane przez A. Stańdę⁵, C. Sikorskiego⁶ oraz wielu innych⁷. G. Kołodko podkreślał dodatkowo, że jeżeli porusza się zagadnienia dotyczące gospodarki w sensie globalnym, to zawsze należy podchodzić do tego interdyscyplinarnie i wielowymiarowo, gdyż „nawet jeśli nie wszystko zrozumiemy – bo to jest niemożli-

¹ Zob. A. Piekarczyk, K. Zimniewicz, *Myślenie sieciowe w teorii i praktyce*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2010, s. 33; zob. M. Fryczyńska, *Sieciowość w zarządzaniu*, [w:] *Współczesne przedsiębiorstwo. Teoria i praktyka*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2012.

² Zob. S. Cyfert, *W kierunku organizacji zorientowanej na stakeholders*, [w:] *Instrumenty zarządzania we współczesnym przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo AE w Poznaniu, Poznań 2000, s. 85-91.

³ Zob. M. Porter, *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1996; G. Gierszewska, M. Romanowska, *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2009.

⁴ Zob. *Koncepcje zarządzania współczesnym przedsiębiorstwem*, red. A. Stabryła, Fundacja UE w Krakowie, Kraków 2010; J.A.F. Stoner, Ch. Wankel, *Kierowanie*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1996, s. 514-517.

⁵ A. Stańda, *Dorobek strategiczny szkoły kultury organizacyjnej*, [w:] *Współczesne przedsiębiorstwo. Teoria i praktyka*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2012, s. 51.

⁶ C. Sikorski, *Drogi do sukcesu. Profesjonalna kontra populistyczna kultura organizacyjna*, Difin, Warszawa 2007.

⁷ Zob. R. Śliwiński, *Czynniki międzynarodowej konkurencyjności przedsiębiorstw*, Wydawnictwo UE w Poznaniu, Poznań 2011; zob. *Strategia. Opracuj i zastosuj najlepszą strategię dla swojej firmy*, Harvard Business Essentials, MT Biznes, Warszawa 2011; zob. *Strategor. Zarządzanie firmą. Strategie, struktury, decyzje, tożsamość*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1995.

we – to z pewnością więcej dostrzeżemy⁸. Zgadząc się z tym przesłaniem, dokonano analizy czynników o najistotniejszym znaczeniu dla kształtu kultury organizacyjnej współczesnych przedsiębiorstw (tab. 14).

Tabela 14. Wybrane czynniki oddziałujące na kulturę organizacyjną

Strefa oddziaływania	Źródło oddziaływania	Czynniki
Wnętrze organizacji	Zasoby ludzkie	– Liczba zatrudnionych – Kwalifikacje zatrudnionych – Struktura organizacyjna – Struktura kulturowa
	Zasoby rzeczowe	– Struktura aktywów i pasywów – Geograficzna alokacja aktywów i pasywów – Technologia (wytwarzania, sprzedaży, komunikacji wewnętrznej i zewnętrznej)
	Zasoby finansowe	– Struktura aktywów i pasywów finansowych – Geograficzna alokacja aktywów i pasywów finansowych
	Zasoby informacyjne	– Metody, techniki i źródła pozyskiwania informacji – Alokacja repozytoriów wiedzy i informacji – Metody, techniki i kanały dystrybucji wiedzy oraz informacji – Metody i techniki zabezpieczania informacji
Otoczenie mikro (sektorowe)	Dostawcy Odbiorcy Konkurencja Branża/sektor	– Siła oddziaływania – Własna kultura organizacyjna
Otoczenie makro	Polityka i prawo	– Struktura i stabilność systemu politycznego i prawnego – Układ sił rządzących – Poziom biurokracji – Struktura i treść aktów prawnych
	Ekonomia	– Wzrost gospodarczy – Inflacja – Inwestycje
	Społeczeństwo	– Podział etniczny i religijny – Kultura narodowa i subkultury – Struktura demograficzna
	Technologia	– Infrastruktura komunikacyjna – Infrastruktura informatyczna – Infrastruktura telekomunikacyjna

Źródło: opracowanie własne.

⁸ G. Kołodko, *Wędrujący świat*, Wydawnictwo Prószyński i S-ka, Warszawa 2008, s. 55.

A.K. Koźmiński i D. Jemielniak, podkreślając uzależnienie kultury organizacyjnej od otoczenia, wymieniają w szczególności następujące sfery⁹: kulturę narodową, kultury regionalne, strukturę klasową i kastową, płec społeczną (zespół ról i norm przypisywany płciom), kultury profesjonalne (np. lekarzy, prawników itp.), historię, uwarunkowania konkurencyjne, zmiany technologiczne, umiędzynarodowienie, wymuszenia prawne, partnerów i wymuszenia środowiskowe. W celu identyfikacji czynników kształtujących kulturę organizacyjną pochodzących z wnętrza organizacji autorzy proponują zadać następujące pytania¹⁰:

jakie są najważniejsze subkultury w organizacji; jakie są podstawowe przyczyny odrzucania przez jedne grupy elementów kultury innych; czy, dlaczego i w jakiej formie różnice kulturowe stają się przyczyną złego współdziałania i konfliktów wewnątrz organizacji; jakie są wspólne dla całej organizacji elementy kultury: wartości, wzorce, symbole; czy cała społeczność wyznaje choć jedną wspólną wartość?

Znajomość wachlarza bodźców kulturotwórczych oraz siły i mechanizmu ich wpływu na funkcjonowanie organizacji jest niezwykle ważna dla menedżera przedsiębiorstwa. Dlatego wybrane czynniki zewnętrzne i wewnętrzne zostały zaprezentowane szerzej w niniejszym rozdziale.

Zapoznając się z charakterystyką poszczególnych czynników opisanych przez autorkę, należy zwrócić uwagę na ścisłą współzależność występującą pomiędzy nimi. Relacje przyczynowo-skutkowe oraz granice oddziaływania determinant są tak niedookreślone, że trudno jednoznacznie stwierdzić, które zjawiska są konsekwencją kolejnych, a które ich czynnikiem sprawczym. Tym samym błędem jest analizowanie wpływu tylko jednego z wymienionych czynników. Zasadne jest natomiast badanie następstw spowodowanych kombinacją tychże faktorów. W zakresie czynników zewnętrznych autorka skupiła się na migracjach i wielokulturowości, przemianach pokoleniowych, ekonomicznych, polityczno-prawnych, rozwoju technologii, tendencjach w zakresie podejścia do etyki biznesu, nowych formach prowadzenia globalnej działalności gospodarczej. Czy można, wśród tylu elementów, wskazać praprzyczynę przemian na światowym rynku pracy? Czy to internet wpłynął na upowszechnienie migracji? Czy migracje i wielokulturowość spowodowały zmiany prawne, czy wręcz przeciwnie? Czy to nowe pokolenie przedsiębiorców, otwartych na świat i technologie, odważyło się zrewolucjonizować podejście do biznesu (sklepy internetowe, strategia *born global*, poszukiwanie pracy w skali całego świata poprzez portale społecznościowe itp.)? Może to jednak technologie i liberalizacja prawa wychowały nową grupę przedsiębiorców? Dyskusja nad pierwszeństwem poszczególnych czynników jest bezcelowa. Aby zrozumieć współczesny biznes, należy brać pod uwagę wszystkie możliwości. W zakresie czynników wewnętrznych natomiast zaleca się umiejętne stosowanie dotychczasowej wiedzy socjologicznej i psychologicznej, pozbawionej myślenia stereotypowego, bazującego na

⁹ A.K. Koźmiński, D. Jemielniak, *Zarządzanie od podstaw*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008, s. 288-293.

¹⁰ Tamże, s. 294-295.

doszukiwaniu się odmienności kulturowej jako odpowiedzi na wszelkie problemy zarządzania zasobami ludzkimi.

2.1. POWSZECHNA WIELOKULTUROWOŚĆ

Wielokulturowość w życiu społecznym i gospodarczym jest następstwem wielu procesów, ogólnie określanych jako globalizacja. Oczywiście globalizacja spowodowała wiele innych następstw¹¹, ale celem tego rozdziału jest wskazanie przyczyn i konsekwencji coraz większej różnorodności kulturowej społeczeństw na całym świecie w kontekście jej wpływu na strukturę zasobów ludzkich i kulturę organizacyjną przedsiębiorstw.

A. Kelleher i L. Klein zwróciły uwagę, że już od lat dziewięćdziesiątych XX wieku przepływy ludności zmieniły się z „umiarkowanego strumienia” w „prawdziwą powódź”¹². Powody, dla których ludzie przemieszczają się po świecie, są bardzo różne: od pomysłu na zagospodarowanie czasu wolnego i nadwyżki pieniędzy, do konieczności poszukiwania zatrudnienia, bezpieczeństwa i przetrwania. W literaturze dotyczącej globalizacji występują dwa główne nurty prezentujące konsekwencje występowania tego zjawiska: podkreślające korzyści dla społeczeństw oraz uwypuklające niesprawiedliwość i nierównowagę krajów i ludzi¹³.

J.L. Seitz¹⁴ przeprowadził analizę zmian demograficznych, które zachodzą obecnie. Zauważył, że niepokojący nie jest fakt przyrostu populacji (bo to jest tendencja z wielu względów oczywista), ale jego dynamika (milion ludzi co każde pięć dni). Poza tym przyrost populacji następuje w większej skali w krajach słabo rozwiniętych. Kolejną zidentyfikowaną tendencją jest migracja ludności z terenów rolniczych do miast¹⁵. Z uwagi na dwa powyższe elementy zmieni się np. ranking największych miast świata (tab. 15).

¹¹ E. Polak następująco scharakteryzowała specyfikę procesów globalizacyjnych: dotyczą one wszystkich dziedzin życia, wpływają w sposób pośredni i/lub bezpośredni na życie wszystkich ludzi, są efektem stopniowej likwidacji barier czasu i odległości, związane są z nowymi formami współpracy i współzależności, ich konsekwencją jest ograniczenie suwerenności państwowej i dominacja ekonomii nad polityką, są przyczyną zacierania granic pomiędzy tym, co krajowe i zagraniczne, wpływają na sferę świadomości człowieka – na jego system wartości, aspiracje, cele życiowe, obyczaje, tożsamość i postrzeganie świata; zob. E. Polak, *Globalizacja a zróżnicowanie społeczno-ekonomiczne*, Difin, Warszawa 2009, s. 20. Opis zmian polityczno-ekonomicznych będących skutkiem globalizacji zamieszczono również w K. Czajnska, *Odkryć zarządzanie*, Wydawnictwa Profesjonalne PWN, Warszawa 2010, s. 91-120; M. Czerny, *Globalizacja a rozwój. Wybrane zagadnienia geografii społeczno-gospodarczej świata*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005; G. Hamel, B. Breen, *Zarządzanie jutra. Jakie jest twoje miejsce w przyszłości*, Harvard Business Press School, Harvard 2008, s. 24-26.

¹² A. Kelleher, L. Klein, *Global Perspectives. A Handbook for Understanding Global Issues*, 2nd Edition, Pearson-Prentice Hall, Upper Saddle River 2006, s. 15.

¹³ Zob. analizę ubóstwa i rozwarstwienia społeczeństw w: P. Pinstrup-Anderson, F. Cheng, *Still Hungry. One Eight of the World's People Do Not Have Enough to Eat*, [w:] *Global Issues 09/10*, red. R.M. Jackson, McGraw-Hill Higher Education, New York 2010; P. Marber, *Globalization and Its Contents*, [w:] *Global Issues 09/10*, red. R.M. Jackson, McGraw-Hill Higher Education, New York 2010.

¹⁴ J.L. Seitz, *Global Issues. An Introduction*, 4th Edition, Blackwell Publishing, Malden 2011.

¹⁵ Trend rozwoju miast z uwagi na przyrost populacji potwierdza także: M. Rębała, *Światem będą rządzić miasta. Metropolie stają się dziś ważniejsze niż państwa*, „Newsweek Polska” 2012, nr 1.

Tabela 15. Największe miasta świata w latach 1950, 2000 i 2015 (przewidywania)

Miejsce	1950	2000	2015
1.	Nowy Jork, USA	Tokio, Japonia	Tokio, Japonia
2.	Londyn, Wielka Brytania	Mexico City, Meksyk	Dakka, Bangladesz
3.	Tokio, Japonia	São Paulo, Brazylia	Bombaj, Indie
4.	Paryż, Francja	Nowy Jork, USA	São Paulo, Brazylia
5.	Moskwa, ZSRR	Bombaj, Indie	Delhi, Indie
6.	Szanghaj, Chiny	Los Angeles, USA	Mexico City, Meksyk
7.	Essen, Niemcy	Kalkuta, Indie	Nowy Jork, USA
8.	Buenos Aires, Argentyna	Szanghaj, Chiny	Dżakarta, Indonezja
9.	Chicago, USA	Dakka, Bangladesz	Kalkuta, Indie
10.	Kalkuta, Indie	Delhi, Indie	Karaczi, Pakistan

Źródło: na podstawie J.L. Seitz, *Global Issues. An Introduction*, 4th Edition, Blackwell Publishing, Malden 2011, s. 42.

J.L. Seitz zwrócił również uwagę na strukturę wiekową krajów o największym przyroście naturalnym. Obecnie są to osoby poniżej piętnastego roku życia, a więc nieproduktywne z ekonomicznego punktu widzenia, które jednak zużywają zasoby naturalne. W najbliższych latach osoby te uzyskają wiek uprawniający do podejmowania pracy zarobkowej, jednak nie będzie jej w krajach macierzystych. Uszczuplone będą również zasoby naturalne (np. woda). Przewiduje się zatem zwiększoną migrację ludności. Autor konkluduje, że należy pokładać nadzieję w ludzkim rozsądku i działaniach poszczególnych rządów, które mają na celu spowolnienie przyrostu naturalnego. Jeżeli jednak trend nie zmieni się, to, jak ostrzega zarówno US National Academy of Science oraz Royal Society w Londynie, nauki i technologia nie będą w stanie uchronić świata przed degradacją środowiska i zwiększającym się głodem¹⁶. J.A. Scholte przewiduje również pojawienie się niewyobrażalnych rozmiarów bezrobocia¹⁷.

W celu przybliżenia problematyki wielokulturowości w odniesieniu do polskiego rynku przytoczono dane określające migrację populacji w Unii Europejskiej i w Polsce. Na temat Unii Europejskiej wiarygodne dane publikuje Eurostat, który od 2008 roku na mocy rozporządzenia 862/2007¹⁸ zobowiązany jest gromadzić statystyki dotyczące międzynarodowych przepływów migracyjnych, liczebności populacji cudzoziemców, przyjmowania obywatelstwa, zezwoleń na pobyt, azylu oraz środków zapobiegania nielegalnemu wjazdowi i pobytowi. Dodatkowo kwestie prawne imigrantów w UE regulują m.in. następujące dyrektywy: 2003/86/WE w sprawie prawa do łączenia rodzin¹⁹, 2003/109/WE dotycząca statusu obywateli państw trzecich będących

¹⁶ Zob. J.L. Seitz, *Global...*, dz. cyt., s. 73.

¹⁷ Zob. J.A. Scholte, *Globalization a critical introduction*, 2nd Edition, Palgrave Macmillan, Hampshire 2005, s. 296-300.

¹⁸ Rozporządzenie (WE) nr 862/2007 Parlamentu Europejskiego i Rady z dnia 11 lipca 2007 r. w sprawie statystyk Wspólnoty z zakresu migracji i ochrony międzynarodowej oraz uchylające rozporządzenie Rady (EWG) nr 311/76 w sprawie zestawienia statystyk dotyczących pracowników cudzoziemców.

¹⁹ Dyrektywa Rady 2003/86/WE z dnia 22 września 2003 r. w sprawie prawa do łączenia rodzin.

rezydentami długoterminowymi²⁰, 2004/114/WE w sprawie przyjmowania studentów²¹, 2005/71/WE w sprawie ułatwiania przyjmowania naukowców na terenie UE²², 2008/115/WE w sprawie powrotu nielegalnie przebywających obywateli państw trzecich²³, 2009/50/WE w sprawie przyjmowania wysoko wykwalifikowanych migrantów²⁴.

Na podstawie danych Eurostatu²⁵ w 2009 roku około 3 mln osób migrowało do jednego z państw członkowskich UE, jednocześnie co najmniej 1,9 mln emigrantów opuściło państwo członkowskie UE. Największą liczbę imigrantów zgłosiły w 2009 roku Wielka Brytania (566,5 tys.), następnie Hiszpania (499 tys.) i Włochy (442,9 tys.). Stanowi to w sumie nieco ponad połowę (50,3%) wszystkich imigrantów, którzy przybyli wówczas do państw członkowskich UE. Należy zaznaczyć, że do imigrantów zalicza się zarówno obywateli (byłych emigrantów powracających „do domu” oraz obywateli urodzonych za granicą imigrujących po raz pierwszy), jak i cudzoziemców (osoby niebędące obywatelami kraju docelowego). Obywateli państw trzecich Eurostat dzieli na kategorie w zależności od stopnia rozwoju kraju ich obywatelstwa, wykorzystując wskaźnik rozwoju społecznego (HDI – *Human Development Index*) obliczony przez ONZ. Zgodnie z powyższą klasyfikacją największy odsetek (28%) imigrantów napływających do UE pochodził z krajów o średnim HDI, podczas gdy względnie mały odsetek pochodził z krajów o niskim HDI (5%), krajów kandydujących (2%) i państw EFTA (1%). Pod względem płci imigrowało nieco więcej mężczyzn niż kobiet (odpowiednio 52 i 48%). Krajem o największym odsetku imigrantów płci męskiej była Słowenia (76%), a żeńskiej Cypr (58%). Średnia wieku imigrantów napływających w 2009 roku do państw członkowskich UE była znacznie niższa niż w przypadku ludności zamieszkującej kraj docelowy. W dniu 1 stycznia 2010 roku mediana wieku ludności UE wynosiła ok. 41 lat, mediana wieku imigrantów w 2009 roku wynosiła od ok. 25 lat (w Portugalii) do ok. 34 lat (na Łotwie). Największą liczbę cudzoziemców zamieszkałych w UE odnotowano w Niemczech (7,1 mln osób na dzień 1 stycznia 2010 roku), Hiszpanii (5,7 mln), Wielkiej Brytanii (4,4 mln), we Włoszech (4,2 mln) oraz Francji (3,8 mln). Szczegółowe dane dotyczące udziału obcokrajowców w populacji krajów europejskich zaprezentowano w tabeli 16.

²⁰ Dyrektywa Rady 2003/109/WE z dnia 25 listopada 2003 r. dotycząca statusu obywateli państw trzecich będących rezydentami długoterminowymi.

²¹ Dyrektywa Rady 2004/114/WE z dnia 13 grudnia 2004 r. w sprawie warunków przyjmowania obywateli państw trzecich w celu odbywania studiów, udziału w wymianie młodzieży szkolnej, szkoleniu bez wynagrodzenia lub wolontariacie.

²² Dyrektywa Rady 2005/71/WE z dnia 12 października 2005 w sprawie szczegółowej procedury przyjmowania obywateli państw trzecich w celu prowadzenia badań naukowych.

²³ Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady 2008/115/WE z dnia 16 grudnia 2008 r. w sprawie wspólnych norm i procedur stosowanych przez państwa członkowskie w odniesieniu do powrotów nielegalnie przebywających obywateli państw trzecich.

²⁴ Dyrektywa Rady 2009/50/WE z dnia 25 maja 2009 r. w sprawie warunków wjazdu i pobytu obywateli państw trzecich w celu podjęcia pracy w zawodzie wymagającym wysokich kwalifikacji.

²⁵ <http://epp.eurostat.ec.europa.eu/statistics_explained/index.php/Migration_and_migrant_population_statistics/pl#Przep.C5.82ywy_migracyjne> [dostęp: 18.01.2013].

Tabela 16. Procentowy udział obcokrajowców w populacji poszczególnych krajów Europy w 2010 roku

Kraj	Udział obcokrajowców w populacji kraju (%)		
	Ogółem	Obcokrajowcy z Europy	Obcokrajowcy spoza Europy
Austria	10,5	3,9	6,5
Belgia	9,7	6,6	3,1
Cypr	15,9	10,4	5,5
Czechy	4,0	1,3	2,7
Dania	6,0	2,1	3,9
Estonia	15,9	0,8	15,1
Finlandia	2,9	1,0	1,8
Francja	5,8	2,0	3,8
Grecja	8,4	1,4	7,0
Hiszpania	12,3	5,1	7,3
Holandia	3,9	1,9	2,1
Irlandia	8,6	6,9	1,7
Islandia	6,8	5,4	1,4
Litwa	1,1	0,1	1,0
Luksemburg	43,0	37,1	5,9
Łotwa	17,4	0,4	17,0
Malta	4,0	1,3	2,7
Niemcy	8,7	3,1	5,6
Norwegia	6,8	3,8	3,0
Polska	0,1	0,0	0,1
Portugalia	4,3	0,9	3,4
Słowacja	1,2	0,7	0,4
Słowenia	4,0	0,2	3,8
Szwecja	6,3	2,8	3,5
Węgry	2,0	1,2	0,8
Wielka Brytania	7,0	3,1	3,9
Włochy	7,0	2,1	5,0

Źródło: <migr_pop1ctz,migr_pop3ctb> [dostęp: 18.01.2013].

Cudzoziemcy obecni w pięciu wymienionych państwach członkowskich stanowili łącznie 77,4% całkowitej liczby cudzoziemców w Unii Europejskiej. Na dzień 1 stycznia 2010 roku duży udział cudzoziemców (10% lub więcej zamieszkałej ludności) odnotowano na Łotwie, Cyprze, w Estonii, Hiszpanii i Austrii. W większej części państw członkowskich większość cudzoziemców stanowią obywatele państw trzecich (nie należących do Unii). Pod względem kontynentu pochodzenia obywateli państw trzecich mieszkających w UE największy odsetek (36,5%) stanowią obywatele krajów europejskich nie należących do Unii Europejskiej (7,2 mln osób). Ponad połowa z nich to obywatele Turcji, Albanii lub Ukrainy. Druga co do wielkości grupa pochodzi z Afryki (25,2%), następnie Azji (20,9%), Ameryki (16,4%) i Oceanii (0,9%). Największą grupę cudzoziemców mieszkających w 2010 roku w UE stanowili Turcy (2,4 mln, tj. 7,2% wszystkich cudzoziemców), Rumuni zamieszkujący inne państwa członkowskie UE (6,6% cudzoziemców) oraz Marokańczycy (5,7%) (tab. 17).

Tabela 17. Zmiana wskaźnika zatrudnienia (WZ) w Europie w latach 2008–2010

Kryterium analizy	2008	2010	Zmiana WZ
Obywatele rdzenni danego kraju UE	66,2	64,7	-1,6
Obywatele z krajów UE niebędący obywatelami kraju, w którym rezydują	69,9	67,8	-2,1
Obywatele krajów spoza Europy	59,8	55,3	-4,5

Źródło: *Employment in Europe 2010*, Publications Office of the European Union, Luksemburg 2010, s. 53.

W dniu 16 lutego 2010 roku J. Milquet, wicepremier i minister ds. zatrudnienia i równouprawnienia Belgii odpowiedzialna za politykę migracyjną i azylową w UE, wystosowała pismo do Europejskiego Komitetu Ekonomiczno-Społecznego (EKES) o opracowanie opinii rozpoznawczej w sprawie roli legalnej imigracji w kontekście wyzwań demograficznych. Komisja przedstawiła opinię, w które wyszczególniono m.in. następujące wnioski²⁶:

- (pkt 1.9) W Europie wzrasta nietolerancja, rasizm i ksenofobia wobec imigrantów i mniejszości. Aby zapobiegać takim postawom, decydenci polityczni, liderzy społeczni i środki masowego przekazu muszą wykazać się dużą odpowiedzialnością i pedagogicznym podejściem pod względem politycznym i społecznym. Instytucje UE muszą działać zdecydowanie, a organizacje społeczeństwa obywatelskiego aktywnie wspierać walkę z tego rodzaju ideologiami i zachowaniami;
- (pkt 1.12) Wspólna polityka migracyjna musi mieć na uwadze integrację, która jest dwukierunkowym procesem społecznym wzajemnej adaptacji imigrantów i społeczeństw przyjmujących i którą należy wspierać na szczeblu krajowym, regionalnym i lokalnym poprzez dobre sprawowanie rządów w Unii Europejskiej. Wspólne podejście europejskie niesie ze sobą olbrzymią wartość dodaną, ponieważ łączy integrację z wartościami i zasadami zawartymi w traktacie, z zasadą równego traktowania i niedyskryminacji,

²⁶ Opinia Europejskiego Komitetu Ekonomiczno-Społecznego w sprawie roli legalnej imigracji w kontekście wyzwań demograficznych (opinia rozpoznawcza), 2011/C 48/03, Dziennik Urzędowy Unii Europejskiej 15.02.2011.

Kartą praw podstawowych i europejską konwencją praw człowieka, a także ze strategią „Europa 2020”.

Przytoczono również istotne dane statystyczne stanowiące podstawę wnioskowania o zmiany w polityce UE wobec imigrantów:

- (pkt 2.1) Liczba ludności w UE sięga prawie 500 mln. Na przełomie ostatniej dekady zmiany miały charakter pozytywny i liczba ludności wzrosła o ponad 18 mln;
- (pkt 2.2) Niemniej jednak zaobserwować można znaczne różnice między państwami. W niektórych krajach liczba ludności spadła, szczególnie na Węgrzech, w Polsce, Bułgarii i Rumunii. W pozostałych państwach członkowskich utrzymywała się na jednakowym poziomie bądź wzrosła, zwłaszcza w Hiszpanii, Francji, we Włoszech i w Wielkiej Brytanii. W pewnych państwach daje się również dostrzec istotne różnice regionalne;
- (pkt 2.4) Ludność Europy starzeje się. Odsetek osób poniżej 15 lat zmniejszył się z 17,7% w 1998 r. do 15,7% w 2008 r.;
- (pkt 2.6) Współczynnik obciążenia ludności w wieku produkcyjnym ludnością w wieku nieprodukcyjnym w UE od dziesięciu lat utrzymuje się praktycznie na jednakowym poziomie: w 1998 r. wynosił 49,2%, a w 2008 r. – 48,6%;
- (pkt 3.3) Imigracja jest główną przyczyną wzrostu liczby ludności w UE w latach 1999–2008. Migracja netto zwiększa liczbę ludności UE o prawie 15 mln. Ma ujemną wartość jedynie w Bułgarii, Polsce, Rumunii, na Łotwie i Litwie. W niektórych państwach członkowskich nieznacznie wzrosła, a najwyższe saldo migracji odnotować można w Niemczech, Hiszpanii, Francji, we Włoszech i w Wielkiej Brytanii. W okresie 1999–2008 większość państw członkowskich miała pozytywne saldo migracji, z wyjątkiem Bułgarii (-215 600), Łotwy (-24 700), Litwy (-88 100), Polski (-566 100) i Rumunii (-594 700);
- (pkt 4.1) Liczba ludności UE w 2018 r. wyniesie 495-511 mln (według prognoz demograficznych Eurostatu); wahania wynikają z różnic w przewidywanych poziomach migracji w tym okresie;
- (pkt 5.3) W 2009 r. w UE ok. 218 mln osób było czynnych zawodowo – 3,8 mln mniej niż rok wcześniej. Ponad 24 mln (11%) było zatrudnionych tymczasowo. Średni wiek przechodzenia na emeryturę wynosił 61,4 lata;
- (pkt 5.4) W czwartym kwartale 2009 r. 5,8 mln obywateli europejskich pracowało w innym państwie członkowskim: 1,4 mln w Niemczech, 1,1 mln w Wielkiej Brytanii, 820 tys. w Hiszpanii, 650 tys. we Włoszech, 540 tys. we Francji, 280 tys. w Belgii, 190 tys. w Irlandii, 180 tys. w Austrii, 150 tys. w Holandii i 125 tys. w Szwecji;
- (pkt 5.15) Według Komisji Europejskiej od roku 2020 niedobór siły roboczej będzie coraz poważniejszy, tak że Europie z trudem przyjdzie utrzymanie poziomu aktywności gospodarczej i zatrudnienia. Sytuacja taka może potrwać dziesięciolecie.

Na podstawie zidentyfikowanych tendencji społeczno-demograficznych Komisja zaproponowała konkretne kierunki kształtowania polityki imigracyjnej:

- (pkt 6.1) Zdaniem EKES-u, w celu sprostania wyzwaniom demograficznym niezbędne jest kompleksowe podejście obejmujące szereg aspektów gospodarczych, społecznych i politycznych. Unia powinna zająć się m.in. polityką zatrudnienia i kształcenia, poprawą sytuacji na rynkach pracy, systemami emerytalnymi, kwestią godzenia życia zawodowego z prywatnym, aktywną polityką rodzinną itp.;
- (pkt 6.2) W tej sytuacji polityka imigracyjna jest elementem decyzji politycznych, które UE będzie musiała podjąć;

- (pkt 8.6) Należy bezwzględnie rozwiązać jeden z największych problemów, z jakimi boryka się zarówno wielu imigrantów, jak i liczne przedsiębiorstwa europejskie, tj. uznawanie dyplomów i kwalifikacji zawodowych;
- (pkt 8.7) Zdaniem Komitetu, legislacja regulująca przyjmowanie nowych imigrantów powinna uwzględniać także pracę podejmowaną w mikroprzedsiębiorstwach i w ramach koligacji rodzinnych – dzięki temu w większości przypadków procesy migracyjne będą mogły odbywać się w sposób legalny i przejrzysty. Dlatego w innej opinii EKES-u proponuje się zastosowanie wynoszącego sześć miesięcy zezwolenia na wjazd i pobyt czasowy na okres poszukiwania pracy.

Komisja zwróciła szczególną uwagę na zabezpieczenie praw ludzi imigrujących do Europy. Powołując się na akty o zasięgu ogólnoprawowym, sformułowała m.in. następujące wnioski:

- (pkt 8.8) Ze względu na Kartę praw podstawowych UE musi zapewnić wszystkim ochronę praw człowieka w ramach porządku prawnego UE i państw członkowskich;
- (pkt 8.9) Prawa człowieka są powszechne, bezwarunkowe i chronią wszystkich ludzi, niezależnie od ich sytuacji i statusu prawnego. Dlatego też EKES opracował opinię z inicjatywy własnej w sprawie poszanowania praw podstawowych w europejskiej polityce migracyjnej i europejskim prawodawstwie w tej dziedzinie;
- (pkt 8.10) Europejskie przepisy dotyczące migracji powinny gwarantować równe traktowanie w oparciu o zasadę niedyskryminacji (art. 21 karty) oraz poszanowanie art. 15 ust. 3 karty, który głosi, że „obywatele państw trzecich, którzy posiadają zezwolenie na pracę na terytorium państw członkowskich, mają prawo do takich samych warunków pracy, z jakich korzystają obywatele Unii”;
- (pkt 8.11) Równość traktowania w pracy odnosi się do warunków pracy, wynagrodzeń, zwolnień, zdrowia i bezpieczeństwa w pracy oraz do prawa przynależności do związków zawodowych i prawa do strajku. Inne podstawowe prawa socjalne, do których odnosi się równość traktowania, to opieka zdrowotna, prawa emerytalne, ochrona socjalna przed bezrobociem oraz szkolenia;
- (pkt 10.9) UE i państwa członkowskie muszą stawić czoła nie tylko wyzwaniom demograficznym, ale także wielkim wyzwaniom politycznym i społecznym: integracji nowych obywateli, którzy będą mieli równe prawa i obowiązki. W tym celu krajowe i europejskie prawa obywatelskie muszą uwzględniać osoby pochodzące z innych krajów, wnoszące do Europy ogromną różnorodność etniczną, religijną i kulturową.

Unia Europejska traktuje zatem zmiany społeczne bardzo poważnie i już planuje strategię przeciwdziałania konfliktom, których należy spodziewać się przy rosnącej migracji. Problem interkulturowości i jej konsekwencji rozpatrywany jest także w Polsce, mimo iż statystyki europejskie nie wskazują w tym kraju dużego odsetka obcokrajowców. Według podsumowania raportów powiatowych urzędów pracy dotyczących sytuacji cudzoziemców w Polsce za rok 2011²⁷ na rynku pracy odnotowano wzrost zapotrzebowania na obcokrajowców (50% wzrost w stosunku do roku poprzedniego)²⁸. Polskie urzędy zarejestrowały około 260 tys. wniosków o zamiarze zatrudnie-

²⁷ <<http://www.bankier.pl/wiadomosc/Sukces-cudzoziemcow-na-polskim-ryнку-pracy-podsumowanie-2011-roku-2497185.html>> [dostęp: 8.03.2013].

²⁸ Wskazuje się, że trend wzrostowy zainteresowania polskich pracodawców obcokrajowcami będzie utrzymany i do końca 2012 roku nastąpi kolejny 50% wzrost zatrudnienia cudzoziemców; zob. *Praca cudzoziemców w Polsce, aspekty prawne, podatkowe i ubezpieczeniowe*, red. M. Jamroz, T. Major, Ośrodek Doradztwa i Doskonalenia Kadr Sp. z o.o., Gdańsk 2012, s. 9.

nia cudzoziemca (44% więcej niż w roku 2010) i wydały 41 tys. zezwoleń na pracę. Cudzoziemcy zatrudniani byli najczęściej w branży budowlanej (57 169 wniosków) i w rolnictwie (128 788 wniosków), a ponadto w przetwórstwie przemysłowym (wzrost o 144%), transporcie (wzrost o 61%) oraz handlu (wzrost o 77%). 92% złożonych wniosków dotyczyło obywateli Ukrainy, 5% Mołdowy i ok. 2% Białorusi. Jak podają autorzy ankiety:

pamiętać należy o tym, że wzrost zainteresowania polskich firm rekrutacją cudzoziemców nie musi przekładać się bezpośrednio na wzrost zatrudnienia. Rejestracja oświadczenia nie jest równa faktycznemu zatrudnieniu cudzoziemca (faktyczna liczba cudzoziemców zatrudnionych w oparciu o taką formę zatrudnienia jest zazwyczaj niższa). Dla niektórych cudzoziemców otrzymanie wizy pracowniczej stanowi ponadto pretekst do ubiegania się o pracę w innych krajach strefy Schengen – prym w tym obszarze wiodą Czechy, Norwegia, czy Włochy²⁹.

W 2011 roku urzędy wojewódzkie wydały w sumie 41 596 pełnych zezwoleń na pracę dla cudzoziemców (wzrost o 12% w porównaniu z rokiem 2010). Wśród osób, które otrzymały zezwolenia, przeważają obywatele Ukrainy (45%), a następnie Chin, Wietnamu i Nepalu. Strategia władz Polski dotycząca pracy obcokrajowców zakłada promowanie pozyskiwania pracowników z zagranicy przez krajowe przedsiębiorstwa, gdyż w ten sposób niwelowany będzie niedobór pracowników w sektorach produkcyjnych. Dlatego też przewiduje się dalsze wprowadzanie zmian prawnych mających na celu uproszenie oraz ujednoczenie procedur uzyskiwania pozwolenia na pracę i pobyt na terytorium Rzeczypospolitej przez obcokrajowców.

Interesujące wnioski na ten temat zaprezentowała również A. Gryzik, która stwierdziła, że problem niedoboru kadr wynika w Europie nie tylko ze względów demograficznych, ale też kompetencyjnych.

Występuje niedopasowanie umiejętności poszczególnych osób na rynku pracy do wymagań miejsc pracy lub zasoby osób posiadających określone umiejętności znajdują się w innych lokalizacjach niż dostępne miejsca pracy. W wielu krajach ludzie nie znajdują zatrudnienia lub znajdują zatrudnienie, które im nie odpowiada. Innym czynnikiem wpływającym na rynek pracy jest migracja osób w wieku produkcyjnym z krajów rozwijających się (drenaż talentów). W konsekwencji kraje te pozostają bez zasobów ludzkich koniecznych do utrzymania obecnego poziomu rozwoju lub korzystania z szans wzrostu w przyszłości. Z jednej strony wielu studentów wyjeżdża na studia za granicę, nie wracając już stamtąd, a to prowadzi do dalszego zmniejszenia liczby wysokiej jakości kadr w ich ojczystych krajach. Z drugiej jednak strony, brak mobilności zawodowej może także prowadzić do niedoboru kadr³⁰.

W swojej analizie autorka przedstawiła zatem kolejne powody migracji, a jednocześnie odmienną grupę imigrantów będących pracownikami wiedzy, a nie pracownikami fizycznymi.

²⁹ <<http://www.bankier.pl/wiadomosc/Sukces-cudzoziemcow-na-polskim-ryнку-pracy-podsumowanie-2011-roku-2497185.html>> [dostęp: 8.03.2013].

³⁰ A. Gryzik, *Tendencje zatrudnienia i rozwój rynku pracy w Polsce i na świecie*, [w:] *Foresight kadr nowoczesnej gospodarki*, red. K.B. Matusiak, J. Kuciński, A. Gryzik, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2009.

Biorąc pod uwagę dane statystyczne, zasadne staje się rozważanie trendów w zakresie zmiany struktury narodowościowej zasobów ludzkich w skali całego świata. Grupy pracownicze z monokulturowych ewoluują w kierunku grup interkulturowych. Tym samym generowane są nowe problemy natury organizacyjnej, do których należą m.in. zmieniające się standardy etyczne oraz zasady ich egzekwowania. Interkulturowość zasobów ludzkich w przedsiębiorstwach dla wielu europejskich i światowych organizacji jest już faktem. Tendencja ta rozprzestrzenia się również na rynku polskim. Koniecznej jest więc poszerzenie wiedzy polskich menedżerów o zagadnienia związane z zarządzaniem wielokulturowym.

2.2. SPECYFIKA POKOLENIA WCHODZĄCEGO NA RYNEK PRACY

Znają się z portali społecznościowych i/lub studiowali razem na wyższej uczelni zagranicznej (biorąc pod uwagę ich kraj pochodzenia), biegle władają co najmniej jednym językiem obcym, w tym na pewno językiem angielskim. Mają minimum jeden telefon komórkowy z dostępem do internetu, gdyż komunikują się najczęściej poprzez Facebooka. Jeszcze jako studenci spotykali się w różnych częściach świata na wyprawach podróźniczych. Chcą osiągnąć sukces i zarobić dużo pieniędzy, najlepiej przed czterdziestym rokiem życia, a jeszcze lepiej, gdy stanie się to znacznie wcześniej. Rozumieją, że życie zawodowe jest czymś, co należy oddzielić od prywatnego, nawet kosztem poświęcenia części kultury, z której się wywodzą. Szanują rodziców i ich tradycje, ale zdają sobie sprawę, że współczesny świat biznesu jest bardzo zunifikowany. Przywiązanie do rodzimych zwyczajów nie zapewni im dostatniego życia. Resztki kulturowego dziedzictwa, jeżeli w ogóle zamierzają respektować, to tylko w sferze prywatnej. Tak w skrócie można przedstawić współczesnych młodych przedsiębiorców – pokolenie, które jest obecne na rynku pracy lub w najbliższych latach stanie się jego częścią. Chociaż ludzie ci nie stanowią całej populacji swojego społeczeństwa, są na pewno większością swojego pokolenia. Ponieważ świat nie ma dla nich granic, bo znają go nie tylko z telewizji, ale aktywnie w nim uczestniczą poprzez komunikację elektroniczną, ich perspektywa funkcjonowania zawodowego również nie jest ograniczona geograficznie. Przede wszystkim jednak są młodzi, a tym samym podatni na konwergencję kulturową i przyjmowanie wzorców kultury organizacyjnej. Nie ma zatem znaczenia, czy z pochodzenia są oni Hindusami, Nigeryjczykami, Turkami, Polakami itd., gdyż obecnie, zwłaszcza dzięki międzynarodowej edukacji i łączności internetowej, nie są to osoby wyalienowane, obce sobie czy w jakimś zakresie zacofane. To oni otwierają sklepy internetowe, handlują poprzez aukcje internetowe na całym świecie lub pracują w korporacjach transnarodowych. Są aktywni w wielu innych dziedzinach, nie tylko zawodowych, w skali globalnej. Generacja ta została określona przez socjologów mianem Y. Należą do niej osoby urodzone po roku 1980³¹.

³¹ Rok 1980 jest rokiem granicznym dla Europy i Stanów Zjednoczonych; według klasyfikacji np. australijskich socjologów są to osoby urodzone w latach 1978–1994; zob. P. Sheahan, *Generation Y: Surviving (and Thriving) with Generation Y at Work*, Hardie Grant Publishing, Southampton 2005, s. 3.

Mimo że początkowo termin ten dotyczył wyłącznie społeczeństwa europejskiego, australijskiego i północnoamerykańskiego, obecnie rozszerza się jego zasięg na populację ludzi urodzonych w Azji³² i Afryce³³.

J.A. Fazlagić³⁴ następująco określił tę grupę ludzi: przede wszystkim nie ma wyraźnych różnic pomiędzy pokoleniem Y w Polsce i w innych krajach zachodnich; przedstawiciele pokolenia Y mają wiele umiejętności przydatnych dla pracodawców, np. znają się na komputerach, potrafią odnaleźć różne informacje, ale często nie mają pojęcia, co z tymi informacjami zrobić; są bardzo dobrze przygotowani do poruszania się w obszarach związanych z gospodarką globalną i różnorodnością kulturową; umieją pracować w grupie, oceniają siebie poprzez porównanie do swoich rówieśników, tworzą społeczności i często się ze sobą komunikują; potrafią wykonywać wiele zadań w tym samym czasie, a nawet czują się znudzeni, jeśli brakuje im ciągłego strumienia bodźców w postaci muzyki i obrazu. Jako cechy negatywne podał: brak umiejętności samodzielnego podejmowania decyzji, nierealistyczne oczekiwania, brak cierpliwości itp. Autor opracował także zalecenia dla menedżerów dotyczące tego, jak powinni przeorganizować zarządzanie zasobami ludzkimi, by być gotowi na współpracę z przedstawicielami pokolenia Y. Jego zdaniem, menedżerowie powinni³⁵:

- zwiększać nakłady na szkolenia w zakresie podstawowych umiejętności, takich jak: umiejętność prowadzenia korespondencji, korzystania ze źródeł książkowych (nie tylko z internetu); trzeba, aby się przekonali, że jeśli czegoś nie ma w internecie, to można to odnaleźć w świecie realnym;
- wyjaśniać zależności przyczynowo-skutkowe; młodzi ludzie, w przeciwieństwie do starszych pokoleń, nie poznawali świata „od kuchni”; wiedzą „jak”, ale ich edukacja zaniedbywała zadawanie pytań typu „dlaczego”; w związku z tym gorzej sobie radzą z rozwiązywaniem niestandardowych problemów w miejscu pracy; są bardziej wydajni w rozwiązywaniu problemów seryjnych, lecz nie potrafią improwizować;
- wykorzystywać do komunikacji z młodymi pracownikami media elektroniczne (komunikatory internetowe, SMS-y itd.); z drugiej strony należy wykształcić kulturę komunikacji, szczególnie z klientami; młodzi ludzie mają tendencję do komunikowania się z nimi jak z rówieśnikami, a to szkodzi wizerunkowi pracodawcy; przedstawiciele pokolenia Y nie rozumieją, że czasami trzeba kilku dni na otrzymanie odpowiedzi;
- wprowadzić częstsze ewaluacje; to pokolenie wychowało się na grach komputerowych, gdzie na ekranie gracz przez cały czas widzi, jakie wyniki osiąga; w miejscu pracy młodzi ludzie także oczekują szybkiej informacji zwrotnej na temat ich poczynań;
- skoncentrować się na wynikach; z tym wiąże się przyznanie im większej swobody w miejscu pracy, np. pozwolenie na wykonywanie prywatnych rozmów telefonicznych; pokolenie Y pracuje inaczej niż starsze pokolenia, a oceniać powinno się je po wynikach;

³² Zob. P. Sheahan, *Generation Y in Asia*, <<http://worldwide.streamer.espeakers.com/assets/9/8099/30062.pdf>> [dostęp: 26.03.2013]; A. Leask, P. Barron, A. Fyall, A. Ladkin, L. Todd, *Generation Y in Asia*, <<http://www.ihrsc.ch/?p=974>> [dostęp: 26.03.2013].

³³ *Generation Y in South Africa. How would they like work in 2010?*, Uniwersytet Pretoria, <http://www.johnsoncontrols.com/content/dam/WWW/jci/be/global_workplace_innovation/oxygenz/South_Africa_Oxygenz_report_low_res.pdf> [dostęp: 26.03.2013]; *Generation Y – Reshaping Africa's Workforce*, <<http://www.ventures-africa.com/2012/11/generation-y-re-shaping-africas-workforce/>> [dostęp: 26.03.2013].

³⁴ J.A. Fazlagić, *Charakterystyka pokolenia Y*, „E-mentor” 2008, nr 3 (25).

³⁵ Tamże.

- stymulować do pracy; pokolenie Y potrzebuje nieustannej stymulacji; w miejscu pracy zawsze powinno się coś dziać; młodzi ludzie potrafią być lojalni, ale lojalność dotyczy innych pracowników, a nie samej firmy; jeśli firma zapewni młodym ludziom szanse rozwoju, zdobędzie ich lojalność; jeśli nie, odejdą bez skrępowań do konkurencji;
- zapewnić równowagę pomiędzy życiem zawodowym a życiem prywatnym; pokolenie Y ceni elastyczny czas pracy; czas wolny jest bardzo ważny dla tego pokolenia.

Pokolenie współczesnych pracowników jawi się zatem jako pokolenie wielu sprzeczności. Z jednej strony umieją oni szybko pozyskiwać informacje, ale z drugiej strony nie potrafią tych informacji interpretować i logicznie przetwarzać. Z jednej strony są niezależni i cenią kreatywność oraz ciągłe zmiany, z drugiej oczekują jasnych wytycznych i pełnej organizacji pracy narzuconej przez menedżera. Są przepełnieni poczuciem własnej wartości w karykaturalnie przerośniętej formie, a jednocześnie mają mentalność dziecka. Przekrojową charakterystykę pokolenia Y, opartą na studiach literaturowych i badaniach własnych, zaprezentowała także S. Stachowska. Wymieniła następujące cechy odnoszące się do jego poglądów na życie zawodowe³⁶:

- skłonność do mobilności w skali krajowej i światowej,
- myślenie o karierze w perspektywie krótkoterminowej (zarówno dotyczące miejsca pracy, jak i zawodu),
- niechęć do lojalności wobec pracodawcy,
- oczekiwanie dobrej atmosfery w miejscu pracy i możliwości samorealizacji,
- mniejsza skłonność do awansu w hierarchii organizacyjnej,
- zdolność realizowania kilku zadań jednocześnie,
- docenianie własnych wartości i życiowych celów,
- umiejętności pracy zespołowej,
- tworzenie społeczności w świecie wirtualnym i komunikowanie się poprzez nie,
- trudności interpersonalne w świecie realnym, w tym brak umiejętności rozwiązywania konfliktów codziennych,
- oczekiwanie wysokiego tempa reakcji na ich działania (tj. oceny, odpowiedzi, rady),
- wysoki poziom wykształcenia i zdolność uczenia się.

Dodatkowo autorka, powołując się na prace M.R. Solomona³⁷, wskazała również na specyficzną dualizm postaw przedstawicieli pokolenia Y, które charakteryzuje³⁸:

- autonomia – przynależność (chcą być niezależni, ale nie lubią czuć się samotni);
- rebelia – konformizm (przeciwstawiają się standardom socjalnym, ale chcą przynależać do grupy);
- idealizm – pragmatyzm (rodziców uważają za hipokrytów, a siebie za osoby szczerze, ale zdające sobie sprawę z realiów);

³⁶ S. Stachowska, *Oczekiwania przedstawicieli pokolenia Y wobec pracy i pracodawcy*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2012, nr 2 (85).

³⁷ M.R. Solomon, *Conquering Consumer Space: Marketing Strategies for Branded World*, Amacom, New York 2003.

³⁸ S. Stachowska, *Oczekiwania...*, dz. cyt.

- narcyzm – intymność (mają często obsesję na punkcie swojego wyglądu lub potrzeb, lecz nierzadko porozumiewają się z innymi na poziomie podstawowym (nie wnikając w uczucia).

W syntetycznej formie zalety i wady nowego pokolenia pracowników przedstawiła G. Jabłońska, zwracając uwagę z jednej strony na dużą ambicję i oczekiwania tego pokolenia, z drugiej strony na brak samodzielności i odpowiedzialności (tab. 18).

Tabela 18. Mocne i słabe strony pokolenia Y

Mocne strony	Słabe strony
<ul style="list-style-type: none"> - Znajomość nowych technologii - Zadaniowe podejście do pracy - Niezależność i ambicja - Stawianie na rozwój osobisty - Nastawienie na zmiany i innowacyjność - Wysoka samoocena, jasne określenie oczekiwań - Duże zaangażowanie w pracę - Duże znaczenie reputacji firmy i dobrej atmosfery w pracy - Dbanie o równowagę praca – życie prywatne 	<ul style="list-style-type: none"> - Niechęć do podporządkowywania się regułom - Postawa roszczeniowa wobec pracodawcy - Potrzeba stałej informacji zwrotnej i stymulacji - Trudności w kontaktach bezpośrednich - Skłonność do ryzyka - Problemy z przyjmowaniem krytyki - Mniejsza skłonność do lojalności - Własny komfort i wygoda zamiast poświęcania się dla pracodawcy

Źródło: G. Jabłońska, *Pokolenie Y wyzwaniem dla pracodawcy*, Sedlak & Sedlak, <<http://www.rynekpracy.pl/arttykul.php/wpis.135>> [dostęp: 26.03.2013].

W wielu opracowaniach³⁹ powtarzają się zatem takie cechy pokolenia Y, jak: niecierpliwość, brak umiejętności interpersonalnych, wysokie oczekiwania nieproporcjonalne do umiejętności i doświadczenia, brak poczucia realności i związana z tym nieumiejętność przewidzenia konsekwencji swoich czynów, niedopasowanie realnych możliwości do tego, co są w stanie zrobić, mieć lub osiągnąć, do swoich chęci i pragnień.

Ciekawe porównanie przeprowadził P. Sheahan (tab. 19). Analizując nawyki i stwierdzenia typowe dla pokoleń *baby boomer* (urodzeni w latach 1946–1964), X (urodzeni w latach 1965–1977) i Y (urodzeni 1978–1994), można również stworzyć portret socjologiczny tych pracowników.

Tabela 19. Porównanie cech pokolenia *baby boomer*, X i Y

Kategoria	<i>Baby boomer</i>	Pokolenie X	Pokolenie Y
Model roli	Męczyzna z charakterem	Męczyzna i kobieta z charakterem	Co to jest charakter?
Pieniądze	Trzeba zarobić	To nie wszystko	Daj mi

³⁹ Zob. B.R. Fields, S.K. Wilder, J. Bunch, R. Newbold, *Millennial Leaders: Success Stories from Today's Most Brilliant Generation Y Leaders*, Morgan James Publishing, Garden City 2007; R. Huntley, *The World According to Y: Inside the New Adult Generation*, Allen & Unwin, Crows Nest 2006; *Młodzi 2011*, red. K. Szafranec, M. Boni, P. Arak, Kancelaria Prezesa Rady Ministrów, Warszawa 2011.

Lojalność względem pracodawcy	Praca to moja droga na szczyt	Skrótem na szczyt	Daj mi wolną sobotę albo odejdę
Szacunek dla starszych	Oczywisty, automatyczny	To uprzejme	Nie ma znaczenia
Zmiana	Trzeba przetrwać	Trzeba zaakceptować	Pragnę
Technologia	Zignorować	Wygoda	Jest ich częścią
Sprawiedliwość	Przeważa	Na pokaz	Jeśli można sobie na nią pozwolić

Źródło: na podstawie P. Sheahan, *Generation Y: Surviving (and Thriving) with Generation Y at Work*, Hardie Grant Publishing, Southampton 2005, s. 4.

Interesujące badania przeprowadził J.T. Hryniwicz. Autor skupił się na określeniu zależności pomiędzy osobowością, kulturą i gospodarką w XXI wieku. Jako wynik dociekań sformułował wniosek, że obecnie najczęściej występuje tzw. osobowość neurotyczna. Jest ona

następstwem konfliktu między chęcią osiągnięcia a możliwościami i odpowiedzialnością oraz między przymusem kreatywności a stabilnością psychiczną. Nowe potrzeby neurotyczne to (przeżywane i realizowane w neurotyczny, emocjonalny i wyolbrzymiony sposób): autentyczność, spontaniczność, ekspresja, afiliacja, rozwój, przymus szczęścia, doskonalenie, terapia kulturowa i tworzenie paranoidalnej wiedzy⁴⁰.

Wyjaśnienia wymagają pojęcia terapii kulturowej i paranoidalnej wiedzy. Pierwsze oznacza poszukiwanie możliwości terapeutycznych w elementach różnych kultur, np. medytacji, jodze itp. Paranoidalna potrzeba wiedzy wynika natomiast z chęci poznania świata, który obecnie jest tak złożony, że zrozumienie przez jednostkę jest przecież niemożliwe. Dlatego też, jak wskazuje J.T. Hryniuk, paranoja ma dwa oblicza: 1) dogmatyzmu poznawczego, czyli zapotrzebowania na jednoczynnikowe wyjaśnienie zachodzących wokół procesów; 2) konieczności doszukiwania się zagrożeń w otoczeniu bliższym i dalszym. W przypadku gdy człowiek nie jest w stanie wykrzyć i nazwać zagrożenia, pozostaje w ciągłym niepokoju (paranoi).

A. Miś napisał natomiast, że jednym z czynników kształtowania ścieżki kariery przez współczesne pokolenie pracowników jest globalna perspektywa postrzegania rynku pracy. Zgodnie z takim podejściem jednostka dopuszcza nadrzędne znaczenie kultury globalnej a nie lokalnej. Zdaniem autora, „kariera w globalnym świecie może być rozumiana jako źródło zmiany kulturowej i konwergencji”⁴¹. Podobną tezę sformułowała też K. Januszkiewicz. Charakteryzując pokolenie Y, zwróciła uwagę na aspekt kulturowy, twierdząc, że w wyniku globalizacji czynniki określające i oddziałujące na życie człowieka nie mają już w większości charakteru lokalnego.

⁴⁰ J.T. Hryniuk, *Nowa gospodarka i nowe cechy osobowości*, „Przegląd Organizacji” 2012, nr 4.

⁴¹ A. Miś, *Kultura jako mediator kariery globalnej*, [w:] *Człowiek w organizacji. Teoria i praktyka*, red. P. Wachowiak, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2012.

Dla osób znajdujących się obecnie u progu dorosłości oznacza to napięcie między kulturą homogenizacją a kulturą heterogenizacją. Nowe formy kulturowe przystosowują się do „tubylczych” zwyczajów. Zachodzą złożone procesy interpretacji, translacji, mutacji i adaptacji treści globalnych do warunków lokalnych. Na jednostkę wpływ wywiera dziś nie tylko najbliższe otoczenie, ale również jednostki i grupy funkcjonujące w innych społeczeństwach⁴².

K. Januszkiewicz opisała również, jak zmiany kulturowe pokolenia Y oddziałują na ich podejście do pracy, konkludując, że charakteryzuje się ono bardzo niskim zaangażowaniem. W szczególności przejawia się to⁴³: wysokimi oczekiwaniami dotyczącymi wynagrodzenia, pragnieniem efektywnego wykorzystania czasu pracy, oczekiwaniami dużych możliwości rozwoju, potrzebą szybkiej komunikacji, poszukiwaniem nowych wyzwań i przywiązaniem do równowagi między życiem zawodowym a prywatnym. Zmiany w podejściu do zatrudnienia przez pracowników ery globalizacji dostrzegła także D. Faugoo⁴⁴, podkreślając takie tendencje, jak: wzrost liczby umów o pracę w niepełnym wymiarze czasu, zwłaszcza wśród kobiet, różnorodność kulturową i mobilność, zatrudnianie w rosnącym sektorze usług oraz umiędzynarodowienie rynku pracy. Klasyfikację czynników oddziałujących na rynek pracy oraz ocenę ich wpływu na rozwój współczesnych zasobów ludzkich przeprowadziła ponadto I. Bednarska-Wnuk, wymieniając takie z nich, jak⁴⁵:

- postęp technologiczny – traktowanie wiedzy jako podstawowego warunku efektywnego funkcjonowania różnych podmiotów w rzeczywistości społecznej i gospodarczej; kształtowanie się społeczeństwa postindustrialnego, dynamiczny rozwój kategorii pracowników wiedzy;
- uznawane wartości – wysoka tolerancja niepewności, wysoki poziom pewności siebie, równowaga między pracą a życiem rodzinnym;
- zatrudnienie i rynek pracy – pluralizm form zatrudnienia, preferowanie elastycznego zatrudnienia, zmniejszenie poczucia bezpieczeństwa zatrudnienia;
- otoczenie społeczne – duży poziom mobilności zawodowej i przestrzennej, brak etatyzacji zatrudnienia, brak stabilności w sferze idei, preferowana wiedza w sferze zawodowej;
- otoczenie biznesowe – zmniejszanie liczby szczebli hierarchicznych, preferowany przez organizację downsizing⁴⁶ i outsourcing⁴⁷, sieciowe podejście do procesu rozwiązywania problemów biznesowych⁴⁸;

⁴² K. Januszkiewicz, *Pokolenie Y – dylematy charakterystyki*, [w:] *Człowiek w organizacji. Teoria i praktyka*, red. P. Wachowiak, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2012, s. 76-77.

⁴³ Tamże, s. 80.

⁴⁴ D. Faugoo, *Globalization and Its Impact on Human Resource Management, Competitive Advantage and Organizational Success in Modern Day Organizations*, [w:] *Innovation in Management. Cooperating Globally*, red. Ch. Wankel, P. Odrakiewicz, W. Strnad, Wydawnictwo Naukowe PWSBiJO, Poznań 2009.

⁴⁵ I. Bednarska-Wnuk, *Rozwój zasobów ludzkich wobec wyzwań współczesności*, [w:] *Człowiek w organizacji. Teoria i praktyka*, red. P. Wachowiak, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2012, s. 49.

⁴⁶ Downsizing – redukcja zatrudnienia związana z reorganizacją przedsiębiorstwa w różnych obszarach organizacji.

⁴⁷ Outsourcing – zlecenie przez przedsiębiorstwo realizacji określonych czynności czy zadań zewnętrznemu podmiotowi, np. sprzątanie, ochrona obiektu, księgowość, magazynowanie itp.

⁴⁸ Podejście sieciowe – postrzeganie rynku jako układu podmiotów realizujących określone funkcje oraz relacji (zależności) między tymi podmiotami.

- kontrakt psychologiczny – przejście od kontraktu relacyjnego do kontraktu transakcyjnego.

Na zmiany w charakterze pracy, takie jak upełnomocnienie (*empowerment*) oraz partycypacja, wskazują również D. Schulz i S.E. Schulz⁴⁹. R. Sennett, krytyk i obserwator przemian społecznych współczesnego świata, roztoczył pesymistyczną wizję sytuacji w przedsiębiorstwach. Stwierdził mianowicie, że:

erozja kapitalizmu społecznego wytworzyła nowe nierówności. Teza o nowym rozdziale głosiła, że zmiana wyzwoli ludzi z żelaznej klatki. Stara struktura instytucjonalna faktycznie została rozmontowana w niezwykłym świecie elastycznych organizacji. Na jej miejsce wkracza nowa geografia władzy: centrum instytucji kontroluje peryferie przy mniejszej liczbie pośredniczących warstw biurokratycznych. Ta nowa postać władzy osłabia autorytet instytucjonalny oraz zmniejsza kapitał społeczny. W nowoczesnych organizacjach pojawia się deficyt lojalności, nieformalnego zaufania oraz zakumulowanej wiedzy instytucjonalnej. Nawet jeśli wartość pracy dla jednostek pozostaje znacząca, jej prestiż moralny się zmienia. Praca dla nowoczesnych organizacji sprawia, że giną z pola widzenia dwa kluczowe elementy jej etyki: odroczone gratyfikacja oraz długoterminowe myślenie strategiczne⁵⁰.

Autor⁵¹ jest szczególnie zaniepokojony takimi cechami współczesnych organizacji, jak: nastawienie na krótkoterminową perspektywę relacji, przechodzenie od zadania do zadania i od funkcji do funkcji, nieprzywiązywanie wagi do rozwijania konkretnych umiejętności i talentów, gdyż rynek wymaga ciągłej zmienności, a nie długotrwałego nabywania wprawy, odcinanie się od przeszłości spowodowane rotacją stanowisk i zadań. Ponadto R. Sennett zauważył, że wskazane postępowanie organizacji negatywnie wpływa na zatrudnione osoby, ponieważ

jednostka nastawiona krótkoterminowo, skupiona na potencjalnych zdolnościach, skora do odrzucenia nabytych już doświadczeń, jest – by ująć to życzliwie – niezwykłym rodzajem istoty ludzkiej. Większość ludzi taka nie jest; potrzebują oni trwałej narracji życiowej, są dumni z osiągnięcia mistrzostwa w czymś konkretnym oraz cenią zdobyte doświadczenia⁵².

Podobnie ujmuje temat M. Morawski, który zauważa, że obecnie praca w przedsiębiorstwie nie polega na wykonywaniu powtarzalnych czynności, zadań czy zakresu prac. Wręcz przeciwnie, przeważa zarządzanie zadaniowe i projektowe. Zdaniem autora,

pracownik to już nie zawsze członek załogi, skoszarowany „pod jednym dachem” z innymi podobnymi do siebie pracownikami najemnymi, z identycznymi lub podobnymi warunkami pracy i płacy, zatrudnionymi na czas nieokreślony, ze stałym zakresem obowiązków. To w rosnącej liczbie usługodawca, świadczący niezależne usługi specjalistyczne, specjalista, zaangażowany w ramach kontraktu do zrealizowania konkretnego zadania, pracownik

⁴⁹ D. Schulz, S.E. Schulz, *Psychologia a wyzwania dzisiejszej pracy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2008, s. 33.

⁵⁰ R. Sennett, *Kultura nowego kapitalizmu*, Wydawnictwo Muza SA, Warszawa 2010, s. 65-66.

⁵¹ Zob. też tenże, *Etyka dobrej roboty*, Wydawnictwo Muza SA, Warszawa 2010.

⁵² Tenże, *Kultura...*, dz. cyt., s. 8.

czasowy, będący swoistym pracownikiem zewnętrznym, bez praw i przywilejów pracowników etatowych⁵³.

Być może jednak dotyczy to wyłącznie pracowników poprzednich generacji, ponieważ jeżeli porównamy powyższe cechy nowoczesnych organizacji z charakterystyką pokolenia Y, czyli wchodzącego obecnie na rynek pracy, to może się okazać, że nastąpi pełna zgodność i akceptacja.

M.W. Kopertyńska⁵⁴ w 2011 roku przeprowadziła badania wśród reprezentantów pokolenia Y. Okazało się, że elementami motywacyjnymi o istotnym znaczeniu dla badanych były: możliwość rozwoju zawodowego (83,3%), pochwała od przełożonego (77%), otrzymywanie premii powiązanej z efektami pracy (69,8%), możliwość rozwijania kariery (67,5%), płaca (59,4%), elastyczny czas pracy (55,9%). W podsumowaniu badań autorka stwierdziła, że pokolenie to ma bardzo niski poziom motywacji do pracy, a jednocześnie bardzo wysokie wymagania wobec pracodawcy. Natomiast biorąc pod uwagę przemiany społeczne, kulturowe i ekonomiczne (w tym szczególnie okres kryzysu), A. Gaponova wymieniła następujące zalecenia dla współczesnych menedżerów⁵⁵: na kluczowych stanowiskach zatrudniać ludzi utalentowanych, usprawnić tryb wyłaniania i awansowania liderów, angażować i motywować pracowników czynnikami pozapłacowymi, gdyż pieniądze nie są już dla większości motywatorem, identyfikować i zatrzymywać pracowników osiągających najlepsze efekty oraz kreować kulturę zorientowaną na wyniki. Istotne jest zatem ukształtowanie kultury organizacyjnej, która pozwoli połączyć oczekiwania pracowników i pracodawców. Jak stwierdzają autorzy raportu dotyczącego kapitału ludzkiego w Polsce⁵⁶, wymagania pracodawców nie zmieniają się. Od dłuższego czasu dotyczą wiedzy, umiejętności i doświadczenia. Obie strony będą musiały zatem znaleźć satysfakcjonujące ich rozwiązanie.

2.3. PRZEMIANY EKONOMICZNE I POLITYCZNO-PRAWNE

M. Bogunia-Borowska i M. Śleboda⁵⁷, analizując konsekwencje globalizacji i konsumpcji w różnych aspektach współczesnego życia, zauważyły, że wszelkie przeobrażenia społeczne zapoczątkowane zostały w sferze ekonomicznej. Wskazały, że

⁵³ M. Morawski, *Quo Vadis HRM? W kierunku zarządzania kapitałem ludzkim*, [w:] *Człowiek w organizacji. Teoria i praktyka*, red. P. Wachowiak, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2012, s. 15-16.

⁵⁴ M.W. Kopertyńska, *Czynniki determinujące motywację pracowników pokolenia Y*, „Organizacja i Kierowanie” 2012, nr 1A (149).

⁵⁵ A. Gaponova, *New Paradigm for Human Resource Management under the Conditions of the World Economic Crisis*, [w:] *Innovation in Management. Cooperating Globally*, red. Ch. Wankel, P. Odrekiewicz, W. Strnad, Wydawnictwo Naukowe PWSBiJO, Poznań 2009.

⁵⁶ *Bilans kapitału ludzkiego. Najważniejsze wyniki drugiej edycji badań realizowanej w 2011 roku*; red. J. Górniak, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości i UJ (Centrum Ewaluacji i Analiz Polityk Publicznych; <www.bkl.parp.gov.pl> [dostęp: 27.03.2013].

⁵⁷ Zob. M. Bogunia-Borowska, M. Śleboda, *Globalizacja i konsumpcja. Dwa dylematy współczesności*, Universitas, Kraków 2003, s. 31-34.

swobodny przepływ kapitału (w tym zwłaszcza inwestycyjnego) umożliwił prowadzenie działalności gospodarczej w skali całego świata. Dodatkowo powstanie organizacji międzynarodowych, takich jak Międzynarodowy Fundusz Walutowy czy Bank Światowy, wzmocniło globalizację ekonomiczną. Równocześnie dokonywały się przemiany w dziedzinie prawnopolitycznej mające na celu stworzenie i zagwarantowanie bezpieczeństwa na świecie. Stabilizacja w sferze politycznej i udogodnienia prawne są przecież zawsze ściśle związane z rozwojem gospodarczym. Podkreśla się w tym zakresie m.in. rolę Organizacji Narodów Zjednoczonych, Unii Europejskiej, Światowej Organizacji Handlu (WTO), Organizacji Współpracy Gospodarczej i Rozwoju (OECD) czy NATO.

Dodatkowo w przytoczonej publikacji zaprezentowano teorie, zgodnie z którymi globalizacja w warstwie gospodarczej jest naturalną konsekwencją rozwoju kapitalizmu. M. Bogunia-Borowska i M. Śleboda, cytując m.in. koncepcje J.A. Hobsona, A.G. Franka, E. Cardosa czy I. Wallersteina, udowadniają, że obecna tendencja do umiędzynarodowienia to ewolucyjne następstwo takich stadiów życia gospodarczego, jak⁵⁸: 1) samowystarczalne minisystemy (np. samodzielne i niezależne państwa); 2) światowe imperia oparte na ekonomii rolniczej i rozbudowanej administracji (np. Rzym, Chiny, Egipt); 3) europejski kapitalizm. Kapitalizm, chcąc przetrwać i rozwijać się, musiał rozszerzyć obszar geograficznej ekspansji w poszukiwaniu tańszych zasobów (np. ludzkich), surowców i rynków zbytu. W ten sposób stopniowo postępowała globalizacja. Nie byłoby to możliwe, gdyby nie liberalizacja przepisów i rozwój technologiczny. Jeżeli chodzi o liberalizację, to wspomnieć należy w szczególności następujące fakty: upowszechnienie obrotu dewizowego, umiędzynarodowienie inwestycji, złagodzenie przepisów związanych z handlem czy wdrożenie przepisów umożliwiających działalność gospodarczą w środowisku wirtualnym (internet).

K. Karcz, rozpatrując poruszany temat z punktu widzenia strategii przedsiębiorstw, wymieniła konkretne siły i procesy o podłożu ekonomicznym, które skłaniały firmy do przyjmowaniu perspektywy globalnej. Czynniki te są⁵⁹:

- 1) globalizacja źródeł surowców – przedsiębiorstwa poszukują zagranicznych źródeł surowców i materiałów do produkcji;
- 2) nowe i zmieniające się rynki, które tworzą nowe możliwości ekspansji;
- 3) ekonomia skali – potencjał rynku wymusza nowe podejście do poszukiwania przewagi konkurencyjnej w zakresie ceny i jakości;
- 4) tendencje do homogenizacji popytu – globalizacja powoduje, że podobne produkty mogą być oferowane w skali światowej, zaś konsumenci stają się w coraz większym stopniu „globalni”;
- 5) tendencje do liberalizacji handlu i działalności gospodarczej, obniżenie cel i ograniczeń para- i pozataryfowych (Unia Europejska, NAFTA itp.);
- 6) globalne zmiany technologiczne (m.in. postęp w telekomunikacji oraz transporcie, ujednolicenie standardów technologicznych – ISO).

⁵⁸ Tamże, s. 83-85.

⁵⁹ K. Karcz, *Międzynarodowe badania marketingowe. Uwarunkowania kulturowe*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2004, s. 24.

Specjaliści z zakresu handlu międzynarodowego analizujący proces globalizacji właśnie w kontekście ekonomicznym zauważyli, że już w obrębie samej globalizacji istnieje różnica pomiędzy jej definiowaniem w XX i XXI wieku. Obecnie bowiem⁶⁰:

- znacznie wzrosła wielkość handlu wewnątrzgałęziowego i wewnątrz korporacyjnego (pionowa dezintegracja produkcji);
- tylko globalną sieć produkcji i międzynarodowy rynek walutowy można uznać za przykłady pełnej globalizacji;
- bezpośrednie inwestycje zagraniczne (BIZ) są bardziej skoncentrowane;
- mobilność siły roboczej ogranicza się do pracowników wysoko wykwalifikowanych, natomiast pozostałe sfery podlegają silnym restrykcjom i ograniczeniom.

W przytoczonym opracowaniu wymieniono również bezpośrednie wpływy globalizacji na formę i charakter stosunków międzynarodowych, a mianowicie⁶¹:

intensyfikację przepływów towarowych, usługowych, kapitałowych, technologicznych i informacyjnych; zwiększenie i zmianę roli korporacji międzynarodowych w gospodarce światowej; intensyfikację procesów integracyjnych we współczesnej gospodarce; instytucjonalizację handlu międzynarodowego; redefinicję znaczenia roli i funkcji państwa; nowe sfery i przejawy konkurencji; powstanie ekonomii opartej na wiedzy.

H. Domański i A. Pokropek zauważyli jednak specyficzną cechę globalizacji, która stanowić może podstawę jej krytyki.

Kraje rozwijające się korzystają z przepływu nowoczesnych technologii, inwestycji i otwierających się rynków zbytu – co sprzyja zmniejszaniu się dystansu dzielącego je od krajów rozwiniętych, ale z drugiej strony – najbardziej opłacalne branże (jak sektor finansowy) pozostają w krajach bogatych, co przynosi w efekcie utrzymywanie się podziału na peryferie i regiony bogatsze⁶².

Interesujące rozważania na temat zależności pomiędzy globalizacją a zmianami w postrzeganiu i stosowaniu prawa zaprezentował M. Atienza. Z punktu widzenia odniesień do kultury organizacyjnej warto przytoczyć m.in. następujące wnioski tego autora⁶³:

- prawo nie jest już utożsamiane z narzędziem państwa, które działa na mocy przymusu;
- bardzo ważną rolę odgrywają obecnie przepisy i organy prawa o charakterze ponadnarodowym (np. Międzynarodowy Trybunał Karny, Europejski Trybunał Praw Człowieka); sytuacja ta jest konsekwencją występowania ponadnarodowych problemów (np. terroryzmu), handlu międzynarodowego czy korporacji globalnych;

⁶⁰ Zob. *Międzynarodowe stosunki gospodarcze*, red. J. Rymarczyk, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2010, s. 440-441.

⁶¹ Tamże, s. 451.

⁶² H. Domański, A. Pokropek, *Podziały terytorialne. Globalizacja a nierówności społeczne. Wprowadzenie do modeli wielopoziomowych*, Wydawnictwo IFiS PAN, Warszawa 2011, s. 250.

⁶³ M. Atienza, *Konstytucjonalizm, globalizacja i prawo*, <<http://www.rpo.gov.pl/pliki/12421353110.pdf>> [dostęp: 10.08.2012].

- prawo nie jest postrzegane jako szkielet funkcjonowania określonego systemu; jest raczej narzędziem rozstrzygnięcia konfliktów, kształtowania relacji w biznesie, podstawą nawiązywania współpracy.

Wskazane cechy sprawiają, że prawo z jednej strony stało się istotnym narzędziem pomagającym w kształtowaniu relacji w międzynarodowym biznesie, rozwiązaniem mającym przeciwdziałać przestępczości w skali światowej, fundamentem ochrony praw ludzi bez względu na to, gdzie się znajdują, jednak z drugiej strony postrzegane jest instrumentalnie, czasem bez świadomości odwołania do konkretnych wartości moralnych.

Niestety najbardziej odczuwalny wpływ na kulturę organizacyjną ostatnich lat miał kryzys finansowy. Ukazał on po pierwsze silne powiązania gospodarcze i finansowe współczesnego świata, a po drugie był pesymistycznym dowodem na siłę globalnego oddziaływania tych powiązań. J.B. Taylor⁶⁴ tłumaczył przyczyny kryzysu, odwołując się do koncepcji nadmiaru, który powoduje ożywienie gospodarki i jej nieuniknione załamanie. Początkiem krachu gospodarczego w 2007 roku był, zdaniem autora, boom mieszkaniowy w Stanach Zjednoczonych trwający od 2001 roku, wsparty polityką nadzwyczajnego obniżenia stóp procentowych, a następnie załamanie się tego rynku⁶⁵. J.B. Taylor podaje również wyniki własnych analiz dotyczących sytuacji na innych rynkach, np. europejskim, wskazując istotne zależności pomiędzy sytuacją finansową na świecie a zmianami na rynku budowlanym. Na przykład w omawianym okresie również Europejski Bank Centralny obniżył stopy procentowe, powodując imponujący i przyspieszony rozwój sektora budownictwa⁶⁶.

Y. Tiebriz potwierdziła, że źródło kryzysu znajdowało się w USA i podała następujące dane:

Stany Zjednoczone żyły ponad stan przez ponad 25 ostatnich lat. Na początku lat 90. wydawały 1-2% więcej, niż zarabiała. Na przełomie XX i XXI wieku deficyt wzrósł do 3-4%, a w latach 2005-2006 przekroczył już 6% rocznego dochodu. Łącznie w ciągu ostatniego ćwierćwiecza USA wydały o niemal 7 bln USD więcej, niż zarobiły⁶⁷.

M. Księżyk⁶⁸, opierając się na pracach J.E. Stiglitz, E. Phelps i P. Krugmana, stwierdziła, że istotą kryzysu był liberalny kapitalizm. W związku z tym wskazała, że narzędziem prewencyjnym chroniącym przed powtórny jego wystąpieniem powinno być oddzielenie kapitału produkcyjnego od inwestycji o charakterze spekulacyjnym. Zaleciła też kontrolowanie stabilności kursów walutowych, a nade wszystko ponowne przywrócenie znaczenia pracy i produkcji jako źródeł dobrobytu

⁶⁴ J.B. Taylor, *Zrozumieć kryzys finansowy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2010.

⁶⁵ Zob. także N. Roubini, S. Mihm, *Ekonomia kryzysu*, Oficyna Wydawnicza Wolters Kluwer Business, Warszawa 2011.

⁶⁶ Analogiczna sytuacja miała miejsce również w Polsce; zob. J. Winiarski, *Boom mieszkaniowy*, „Gazeta Bankowa”, 31 maja 2004, <http://www.nbportal.pl/library/pub_auto_B_0004/KAT_B3781.PDF> [dostęp: 1.08.2012].

⁶⁷ Y. Tebriz, *Kryzys światowy – próba analizy przyczyn*, <<http://globeconomy.pl/content/view/2907/28/>> [dostęp: 1.08.2012].

⁶⁸ M. Księżyk, *Kryzys ekonomiczny z 2008 roku – jego przyczyny i drogi wyjścia*, [w:] *Wyzwania restrukturyzacyjne w obliczu globalnego kryzysu gospodarczego*, red. R. Borowicki, A. Jaki, Wydawnictwo UE w Krakowie, Kraków 2009.

społeczeństw⁶⁹. C. Suszyński natomiast, rozpatrując kryzys w perspektywie globalnej, uznał, że pokryzysowa restrukturyzacja przedsiębiorstw musi

w jeszcze większym stopniu jak dotychczas wyjść poza granice państw czy nawet całych systemów gospodarczych, poszukując globalnych możliwości jakościowo nowego modelu rozwoju przedsiębiorstwa⁷⁰.

Również Z.J. Szczakowski zauważył, że kryzys wymusił konkretne zmiany w sferze biznesu. Jako przykłady wymienił⁷¹:

- megakoncentrację kapitału przejawiającą się w procesach fuzji i przejęć, których celem jest szybkie uzyskanie pozycji lidera w sektorach podstawowych, tj. technik informacyjnych, bankowym, surowców energetycznych i chemiczno-farmaceutycznym;
- uzależnienie przetrwania firm z sektora MSP od zabezpieczenia interesów narodowych, regionalnych i globalnych;
- uplasowanie się wiedzy jako podstawowego czynnika wzrostu, w związku z tym rosnącą rolę nauki i innowacyjności.

Rozwiązania mające na celu przeciwdziałanie kryzysowi w Europie zostały zaprezentowane w strategii opracowanej przez Unię Europejską pod nazwą *Europa 2020*⁷². J. Łańcucki wskazuje, że wytyczono bardzo istotne kierunki rozwoju⁷³:

- rozwój inteligentny, rozwój gospodarki opartej na wiedzy i innowacji;
- rozwój zrównoważony, czyli wspieranie gospodarki efektywniej korzystającej z zasobów, bardziej przyjaznej środowisku i bardziej konkurencyjnej;
- rozwój sprzyjający włączeniu społecznemu polegający na wspieraniu gospodarki o wysokim poziomie zatrudnienia, zapewniającej spójność społeczną i terytorialną.

Zauważyć jednak należy, że są to stwierdzenia ogólnikowe, niepodające konkretnych rozwiązań. Tylko od rozsądku władz krajowych, lokalnych i przedsiębiorców zależeć będzie dalsza sytuacja gospodarcza.

Opisane trendy i wydarzenia znacząco wpłynęły na konstrukcję kultury organizacyjnej. Skoro działalność przedsiębiorstwa mogła stać się (a czasem nawet musiała)

⁶⁹ Podobne wnioski odnaleźć można w opracowaniach specjalistów z zakresu finansów, którzy również podkreślają rolę kontroli globalnych mechanizmów finansowych jako narzędzia przeciwdziałania kryzysom; zob. M. Adamczyk, *Globalna architektura finansowa a współczesny kryzys finansowy*, [w:] *Globalizacja i regionalizacja w gospodarce światowej*, red. B. Sekulska, M. Domiter, W. Michalczyk, Wydawnictwo UE we Wrocławiu, Wrocław 2012; K. Starzyk, *Załamanie międzynarodowej równowagi płatniczej jako przyczyna światowego kryzysu gospodarczego*, [w:] *Globalizacja i regionalizacja w gospodarce światowej*, red. B. Sekulska, M. Domiter, W. Michalczyk, Wydawnictwo UE we Wrocławiu, Wrocław 2012.

⁷⁰ C. Suszyński, *Globalny kryzys a restrukturyzacja przedsiębiorstw. Nowa perspektywa procesu kształtowania wartości firmy*, [w:] *Wyzwania restrukturyzacyjne w obliczu globalnego kryzysu gospodarczego*, red. R. Borowicki, A. Jaki, Wydawnictwo UE w Krakowie, Kraków 2009.

⁷¹ Z.J. Szczakowski, *Meandry i wyzwania procesu globalizacji*, Łódzkie Towarzystwo Naukowe, Łódź 2010.

⁷² *Europa 2020. Strategia na rzecz inteligentnego i zrównoważonego rozwoju sprzyjającego włączeniu społecznemu*, Komunikat Komisji Europejskiej, Bruksela 3 marca 2010, KOM(2010)2020; <http://ec.europa.eu/europe2020/index_pl.htm> [dostęp: 2.08.2012]; por. *Strategia Rozwoju Kraju 2020*, Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, <http://www.mrr.gov.pl/rozwoj_regionalny/polityka_rozwoju/srk_2020/strony/srk_2020.aspx> [dostęp: 2.08.2012].

⁷³ J. Łańcucki, *Rola normalizacji w zrównoważonym rozwoju*, [w:] *Rola znormalizowanych systemów zarządzania w zrównoważonym rozwoju*, red. J. Łańcucki, Wydawnictwo UE w Poznaniu, Poznań 2011, s. 10.

ogólnoświatowa, to przede wszystkim przedefiniowane musiało zostać pojęcie interesariuszy (właściciele, pracowników, klientów czy dostawców). Interesariusze stali się geograficznie rozproszeni, wielokulturowi i wielojęzyczni. Drugą kwestią stało się ujednolicanie przepisów, norm i zasad. Wpłynęło to oczywiście na konieczność zmiany nawyków dotyczących np. czasu pracy, higieny, technologii produkcji itp.

2.4. TECHNOLOGIA I ROZWIĄZANIA ICT

Najsilniejszy wpływ na kulturę organizacyjną współczesnych przedsiębiorstw wywarły niewątpliwie przemiany w sektorze technologii i komunikacji. Już samo pojawienie się informatyki jako dziedziny życia codziennego i oczywiście gospodarczego zmieniło rozumienie podstawowych pojęć z zakresu zarządzania, takich jak: organizacja, planowanie pracy, świadczenie pracy, kanały dystrybucji, komunikacja wewnętrzna itp. Zarówno teoretycy, jak i praktycy uznali technologię oraz informatykę za istotne czynniki kulturotwórcze⁷⁴. J. Badurek i L. Zawadzka przeprowadzili analizę roli ICT⁷⁵ w przedsiębiorstwach w ujęciu historycznym. Wyodrębnili następujące okresy⁷⁶:

- lata sześćdziesiąte XX wieku – używanie komputerów do wykonywania określonych funkcji (zadań), np. sporządzanie zestawień;
- lata siedemdziesiąte XX wieku – powstanie programów realizujących grupy funkcji (zadań), np. programy do działów magazynowych;
- lata osiemdziesiąte XX wieku – transformacja systemów od zorientowanych funkcjonalnie na zorientowane procesowo i powstanie aplikacji kompleksowych, np. ERP⁷⁷;
- lata dziewięćdziesiąte XX wieku – integracja systemów i standardów pomiędzy partnerami gospodarczymi;
- pierwsza dekada XXI wieku – rozwój w kierunku gospodarki sieciowej (*networking economy*).

Przyjmując definicję technologii informacyjnych za R. Heeksem⁷⁸, zgodnie z którą obejmują one

nie tylko technologie cyfrowe niezbędne do obsługi komputerów, ich programów czy sieci komputerowych, ale także technologię analogową w postaci fal elektromagnetycznych wytwarzaną przez radio, telewizję czy telefon,

⁷⁴ Zob. K. Kubiak, *Kultura organizacyjna sprzyjająca zarządzaniu wiedzą*, [w:] *Management of Meaning in Organization*, red. P. Odrakiewicz, W. Strnad, Wydawnictwo Naukowe PWSBiJO, Poznań 2008.

⁷⁵ *Information and Telecommunication Technologies* – technologie informacyjne i telekomunikacyjne.

⁷⁶ J. Badurek, L. Zawadzka, *Influence of generation-oriented IT development on models of production-orientation*, [w:] *Organizations in Changing Environment. Current Problems, Concepts and Methods of Management*, red. W.M. Grudzewski, I. Hejduk, S. Trzecieliński, IEA Press, Madison 2007.

⁷⁷ *Enterprise Resource Planning* – system do planowania zasobów przedsiębiorstwa, np. magazynowania, sprzedaży, księgowości itp.

⁷⁸ M. Cieciora, *Podstawy technologii informacyjnych z przykładami zastosowań*, Visja Press & IT, Warszawa 2006, s. 19.

zauważyć należy, że w naukach o zarządzaniu wykorzystanie nowych technologii związane jest z wieloma dziedzinami. Powszechnie używane są już pojęcia e-commerce, e-learning oraz e-banking. Ale informatyzacja kanałów dystrybucji i komunikacji z klientem to nie wszystko. Dziś zdecydowanie ważniejsze są serwisy społecznościowe. Zgodnie z najbardziej popularną definicją⁷⁹ są to „portale internetowe, które współtworzą osoby np. o podobnych zainteresowaniach czy też poglądach”. Poprzez nie prowadzona jest działalność marketingowa, handlowa (np. aukcyjna), często są wykorzystywane jako miejsce pośrednictwa pracy, zastępują pośrednictwo handlowe (gdyż służą do poszukiwania partnerów gospodarczych czy klientów) itp. Informatyzacja odgrywa zatem istotną rolę zarówno wewnątrz organizacji, jak i w jej funkcjonowaniu w otoczeniu i w tworzeniu z tym otoczeniem określonych relacji. Ponadto dzięki informatyzacji zwiększył się obszar postrzegania i definiowania otoczenia organizacji.

Firma e-Business Watch, badająca (na zlecenie Dyrekcji Generalnej ds. Przedsiębiorstw i Przemysłu przy Komisji Europejskiej) wprowadzanie i implikacje ICT⁸⁰ oraz e-biznesu w różnych sektorach gospodarki, zamieściła w swoim raporcie następujące wnioski:

podstawowa infrastruktura ICT, jak proste sieci komputerowe i dostęp do Internetu, stała się artykułem codziennego użytku dla większości przedsiębiorstw we wszystkich sektorach. Technologie te tak się rozpowszechniły, że mają podstawowe znaczenie dla prowadzenia działalności. Dla kontrastu, zaawansowane infrastruktury i usługi informacyjne odgrywają krytyczną rolę w dzisiejszej gospodarce, znacznie wykraczając poza same systemy i technologie: umożliwiają i stymulują nowe sposoby zarządzania relacjami w biznesie oraz nowe modele prowadzenia działalności w rozwijającej się gospodarce cyfrowej. Większe firmy znajdują się w dobrej sytuacji, jeśli chodzi o wprowadzanie i rozwijanie tych modeli, mniejsze firmy muszą więc podążać za ich przykładem, w przeciwnym razie narażają się na ryzyko wykluczenia z łańcucha dostaw⁸¹.

Autorzy opracowania wskazali ponadto następujące trendy w zakresie ICT: rozpowszechnienie ICT w sektorze małych i średnich przedsiębiorstw (MSP), co spowodowało rozwój handlu elektronicznego w tym sektorze, wykorzystanie narzędzi informatycznych do lepszej obsługi klienta (nie tylko transakcyjnie), zwiększenie wydajności procesów wewnętrznych w przedsiębiorstwach (np. planowania, podejmowania decyzji), zwiększanie wydajności firmy poprzez wykorzystywanie outsourcingu. Badania przeprowadzone przez e-Business Watch doprowadziły dodatkowo do zidentyfikowania następujących prawidłowości związanych z wdrożeniem ICT w przedsiębiorstwach⁸²:

⁷⁹ <<http://www.efnetica.pl>> [dostęp: 14.07.2012].

⁸⁰ ICT – ang. *Information and Communication Technologies* – skrót określający technologie informatyczne i telekomunikacyjne.

⁸¹ *Technologie informacyjno-komunikacyjne (ICT) a trendy w e-biznesie w 2008 r. Podsumowanie wyników badań obserwacji misji Sectoral e-Business Watch*; <http://ec.europa.eu/enterprise/archives/e-business-watch/key_reports/documents/ExecSum_2008_EU27languages/SeBW_Abstract_PL.pdf> [dostęp: 12.07.2012].

⁸² Tamże.

- ICT stały się technologią ogólnego zastosowania. Są szeroko wykorzystywane we wszystkich funkcjach biznesowych. Dla wielu firm e-biznes stał się ważnym instrumentem, za pomocą którego realizują swoją strategię. Specyficzne cele i zastosowania e-biznesu różnią się jednak znacznie w zależności od modelu, w którym one działają (...);
- 55-70% firm we wszystkich sektorach przypuszcza, że ICT będą mieć duży lub średni wpływ na ich działalność. Jest tak praktycznie we wszystkich dziedzinach, także w funkcjach pierwotnych (jak produkcja, marketing i logistyka) oraz funkcjach wspierających (jak controlling, zarządzanie zasobami ludzkimi i księgowość); (...)
- korzystanie z ICT łączy się pozytywnie ze wzrostem obrotów we wszystkich badanych sektorach. Dla firm z sektora chemicznego, detalicznego oraz transportu i logistyki istnieją dowody na pozytywny wpływ wykorzystania ICT na udział w rynku (...);
- rachunkowość wzrostowa (wykorzystująca dane z obrachunku wydajności i wzrostu) (...) nie zapewnia przekonujących dowodów na rzecz wpływu kapitału ICT na rozwój większości analizowanych sektorów. Sektor, w którym ICT odgrywają największą rolę, to bankowość (...);
- analiza oparta na danych panelowych (...) z lat 1995 do 2004 wykazuje jedynie umiarkowany wpływ kapitału ICT na wydajność siły roboczej. Natomiast kluczowym czynnikiem przyczyniającym się do wzrostu wydajności (mierzonej jako wartość produkcji brutto w przeliczeniu na godziny pracy) okazała się intensywność wkładu pośredniego;
- intensywność wykorzystania elektryczności ulega zmniejszeniu dzięki wykorzystaniu urządzeń komunikacyjnych, ale rośnie z powodu infrastruktury informatycznej (komputery i oprogramowanie).

Powszechność zastosowań technologii informacyjnych zaprezentował także M. Cieciora, wyodrębniając następujące rodzaje działań informatyki⁸³:

- biurowa – stosowana w celu usprawnienia pracy w biurach rozumianych jako stanowiska pracy;
- edukacyjna – stosowana w procesach dydaktycznych, zwłaszcza przeprowadzanych na odległość, np. e-learning, *blended learning*⁸⁴;
- ekspercka – sztuczna inteligencja wspierająca procesy badawcze i naukowe;
- gospodarcza – systemy informatyczne wykorzystywane w działalności gospodarczej do kontaktów z klientami i kontrahentami, np. bankowość elektroniczna;
- ludyczna – rozrywkowa i towarzyska;
- medyczna – wykorzystywana w celach usprawnienia pracy lekarzy, szpitali itp.;
- przemysłowa – wspierająca produkcję i logistykę w przedsiębiorstwach;
- rynkowa – rynki wirtualne, na których odbywa się współpraca i handel;
- transakcyjna – wspomagająca transakcje handlowe realizowane z klientami na skalę masową;
- zarządcza – systemy doradcze, informacyjne itp.;
- wspomagająca zarządzanie zasobami ludzkimi – dotyczy obsługi wynagrodzeń, analizy fluktuacji kadr, bazy danych, systemów rejestracji czasu pracy, systemów testów psychometrycznych itp.;
- militarna.

⁸³ M. Cieciora, *Podstawy...*, dz. cyt., s. 58.

⁸⁴ *Blended learning* – nauczanie na odległość poprzez wykorzystanie rozwiązań informatycznych i telekomunikacyjnych.

Rozległe pole wykorzystania i oddziaływania technologii informacyjnych na kulturę organizacyjną przedsiębiorstwa uzmysławia także zakres pól, które podlegają profesjonalnemu audytowi technologicznemu. M. Łobaziewicz wymienia tu następujące obszary⁸⁵:

- potencjał technologiczny – m.in. technologiczny *know-how*, umiejętności technologiczne, przeprowadzone wdrożenia, utrzymanie wdrożonych technologii, współpraca z dostawcami;
- infrastruktura technologiczna – m.in. nowoczesne wyposażenie (sprzęt), stan sprzętu i oprogramowania, dostęp do internetu, infrastruktura sieci;
- produkt – m.in. pozycja rynkowa, metody planowania i rozwoju produktu, jakość produktu, strategia dotycząca badań i rozwoju, zadowolenie klientów;
- produkcja – m.in. technologia produkcji, zarządzanie inżynieryjne, możliwości produkcyjne, system wspomagania produkcji;
- zarządzanie jakością – m.in. jakość procesów, standardy jakości, jakość zarządzania;
- zasoby ludzkie – m.in. umiejętności, doświadczenie, wiedza, potencjał innowacyjny;
- innowacje technologiczne – m.in. liczba wprowadzonych nowych technologii, działalność dotycząca badań i rozwoju, bariery innowacyjności, realizowanie projektów partnerskich.

Szeroki wachlarz zastosowań rozwiązań informatycznych wykorzystywanych wewnątrz organizacji oraz do jej kontaktów z otoczeniem zaprezentowano również w innych źródłach literaturowych, wskazując takie systemy, jak⁸⁶: zarządzanie kontaktami z klientami, planowanie zasobów przedsiębiorstwa, pracownicze portale informacyjne, zarządzanie wiedzą, zarządzanie przepływem informacji, systemy zarządzania dokumentami, kontrola procesów realizowanych w przedsiębiorstwie, poczta elektroniczna, poczta głosowa, fora dyskusyjne, konferencje, systemy pracy grupowej, elektroniczne transfery finansowe, systemy kadrowo-płacowe, rachunkowości i controllingu, diagnostyki przemysłowej, obsługi zamówień i sprzedaży, rynku kapitałowego itd.

Zmiany informatyczne wymusiły zatem zmianę organizacji pracy i kontaktów interpersonalnych, przez co istotnie wpłynęły (i nadal oddziałują) na kulturę organizacyjną. W szczególności odzwierciedlają to następujące cechy tej kultury: przyspieszenie procesów (np. produkcji i komunikacji), informatyzacja procesów, zniesienie granic geograficznych w komunikacji, powszechna dostępność informacji i danych czy depersonalizacja kontaktów⁸⁷. Takie przykłady nowoczesnych rozwiązań, jak banko-

⁸⁵ M. Łobaziewicz, *Technology audit in approximation technical and technological gap in enterprise*, [w:] *Value Stream Activities Management*, red. W. Karwowski, S. Trzcieliński, IEA Press, Madison 2007, s. 412.

⁸⁶ Zob. *Zarządzanie przedsiębiorstwem w gospodarce elektronicznej*, red. A. Kopczyński, Wyższa Szkoła Biznesu w Dąbrowie Górniczej, Dąbrowa Górnicza 2010; *Informatyka gospodarcza*, t. 2, 3, red. J. Zawila-Niedzwiedz, K. Rostek, A. Gąsiorkiewicz, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2010.

⁸⁷ Na konieczność dostosowywania kultury organizacyjnej do zmian technologicznych wykazują m.in. badania Z. Langovicia, A. Langowic-Milicevic, T. Cvetkovskiej, V. Cvetkovskiej-Ocokoljic, *Importance of Information Technology in Business Systems in Serbia*, [w:] *Innovation in Management. Cooperating Globally*, red. Ch. Wankel, P. Odrakiewicz, W. Strnad, M. Sivert, Wydawnictwo Naukowe PWSBijO, Poznań 2009.

wość elektroniczna, sklepy internetowe, aukcje internetowe, rekrutacja poprzez portale społecznościowe to tylko namiastka wirtualizacji organizacji, tj. pojęcia, które weszło już do słownika nauki o zarządzaniu. Koncepcja organizacji wirtualnych to właśnie, zdaniem C. Żurak-Owczarek, najistotniejsze odzwierciedlenie przemian społeczno-technologicznych na tle procesów globalizacyjnych działalności gospodarczej⁸⁸. Jak podaje L. Kozłowska, organizacje wirtualne charakteryzują się⁸⁹: krzyżowaniem się i niedookreślonością granic, dużym rozproszeniem geograficznym, zmieniającymi się uczestnikami (klienci, władze, kooperanci), nowoczesnym rozumieniem i używaniem komunikacji komputerowej, powszechnym wykorzystaniem internetu i intranetu.

K. Zimniewicz natomiast definiuje ten rodzaj organizacji, podkreślając, że

wirtualne przedsiębiorstwo jest tworem sztucznym, który bazuje na indywidualnych kompetencjach kluczowych i integruje niezależne firmy wzdłuż wspólnego łańcucha wartości produkcji⁹⁰.

Wskazuje on ponadto na istotny wpływ nieuniknionej ewolucji przedsiębiorstw w kierunku wirtualizacji, a mianowicie⁹¹: zanik typowych ról i poziomów zarządzania w strukturze organizacyjnej, symetryczny podział władzy pomiędzy partnerami organizacji (heterarchia zamiast hierarchii), zmniejszenie roli przywództwa, niewielki transfer personelu, niski stopień formalizacji, wzrost znaczenia zaufania i świadomość wspólnej realizacji zadań, zanik kontaktów twarzą w twarz, przedefiniowanie zasad motywacji i komunikowania się, mały stopień stabilizacji organizacji i często krótki cykl życia zakończony wraz z wykonaniem konkretnego zadania (projektu). J. Cordery wskazuje natomiast, że powinno się raczej analizować wirtualne zespoły pracownicze, gdyż sama organizacja zawsze jest w miarę dookreślona. Natomiast konsekwencją postępu technologicznego jest wirtualizacja pracy zespołów. Wirtualne zespoły są bowiem⁹²: rozdzielone geograficznie, zależne od rozwiązań elektronicznych, zmienne pod względem struktury i różnorodności narodowościowo. Wieloaspektową analizę oddziaływania technologii informacyjnych (m.in. w ujęciu ergonomicznym, psychologicznym i społecznym) na pracę ludzi zaprezentował również J.F. Terelak⁹³. Autor skupił się na zaletach układu człowiek – interfejs – komputer, podkreślając przede wszystkim poprawę komfortu pracy i życia codziennego, poszerzenie perspektywy postrzegania otoczenia (kosmos, nanotechnologia) czy dostępność informacji.

⁸⁸ C. Żurak-Owczarek, *Organizacje wirtualne w praktyce*, [w:] *Wyzwania dla zarządzania współczesnym przedsiębiorstwem*, red. R. Borowiecki, A. Jaki, Wydawnictwo UE w Krakowie, Kraków 2009.

⁸⁹ L. Kozłowska, *The influence of virtualization on the book market in Poland*, [w:] *Organizations in Changing Environment. Current Problems, Concepts and Methods of Management*, red. W.M. Grudzewski, I. Hejduk, S. Trzecieliński, IEA Press, Madison 2007, s. 193.

⁹⁰ K. Zimniewicz, *Współczesne koncepcje zarządzania*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2009, s. 93.

⁹¹ Tamże, s. 95-97.

⁹² J. Cordery, *Virtual Team Effectiveness*, [w:] *Organizations in Changing Environment. Current Problems, Concepts and Methods of Management*, red. W.M. Grudzewski, I. Hejduk, S. Trzecieliński, IEA Press, Madison 2007, s. 216.

⁹³ J.F. Terelak, *Człowiek w sytuacji pracy w okresie ponowoczesności*, Wydawnictwo UKSW, Warszawa 2011.

Oprócz pojęć wirtualnego przedsiębiorstwa i wirtualnych zespołów w literaturze przedmiotu używa się również wielu innych określeń, które służą do opisu powiązań ICT i działalności przedsiębiorstw. Są to m.in.: architektura informatyczna (w odniesieniu do firmy jako całości) i w-pracownicy (jako społeczny obraz człowieka w z informatyzowanej organizacji). Zgodnie z definicją zaproponowaną przez E. Niemiego i T. Ylimakiego⁹⁴, informatyczna architektura przedsiębiorstwa to holistyczna perspektywa organizacji, w której wyodrębnia się modele architektoniczne dotyczące jej biznesu, informacji, systemów i technologii. W związku z takim podejściem architektura informatyczna jest projektowana i wdrażana w celu usprawnienia procesów wymiany zasobów (materialnych, informacyjnych, rzeczowych oraz ludzkich) pomiędzy wszystkimi podmiotami zaangażowanymi w działalność przedsiębiorstwa (interesariuszami)⁹⁵. Za P. Kocińskim, dodać można, że

architektura korporacyjna opisuje przedsiębiorstwo, określa jego cele biznesowe i wskazuje sposób realizacji tych celów za pośrednictwem narzędzi informatycznych. Proces tworzenia architektury korporacyjnej, a następnie modyfikowania jej tak, aby odzwierciedlać zmiany zachodzące w funkcjonowaniu przedsiębiorstwa, polega na stosowaniu odpowiednich modeli (biznesowego, komponentowego, operacyjnego)⁹⁶.

Zdaniem autora, to właśnie architektura korporacyjna jest odzwierciedleniem zmian, które dokonują się w relacjach przedsiębiorstwa z otoczeniem (form i narzędzi współpracy, komunikowania się, wymiany informacji czy zasobów materialnych).

Drugie określenie, tzw. w-pracownicy⁹⁷, zdefiniowali naukowcy koreańscy⁹⁸. Przyjęli oni założenie, że do 2015 roku pracownicy będą mieli bardzo silny wpływ na kształtowanie swojego środowiska pracy, w tym na procesy fizyczne (np. przepływ powietrza, oświetlenie itp.) i techniczne oraz model biznesu. W konsekwencji, organizując swoją pracę przy użyciu rozwiązań ICT, brać będą pod uwagę następujące strefy pracy:

- działania osobiste, np. aplikacje biurowe, blogi, wiki (tzn. platformy internetowe przeznaczone do publicznego redagowania określonych treści, np. Wikipedia), komunikatory osobiste itp.;
- działania zespołowe, tj. wszelkie media komunikacji w czasie rzeczywistym, np. telefony, sprzęt i oprogramowanie do telekonferencji itp.;

⁹⁴ E. Niemi, T. Ylimaki, *Enterprise architecture evaluation components*, [w:] *Organizations in Changing Environment. Current Problems, Concepts and Methods of Management*, red. W.M. Grudzewsi, I. Hejduk, S. Trzcieliński, IEA Press, Madison 2007.

⁹⁵ Zob. również N. Hamalainen, T. Ylimaki, E. Niemi, *The role of architecture evaluation in ICT companies*, [w:] *Organizations in Changing Environment. Current Problems, Concepts and Methods of Management*, red. W.M. Grudzewsi, I. Hejduk, S. Trzcieliński, IEA Press, Madison 2007.

⁹⁶ P. Kociński, *Modelowanie architektury systemów korporacyjnych*, [w:] *Informatyka gospodarcza*, t. 2, red. J. Zawila-Niedźwiedz, K. Rostek, A. Gąsiorkiewicz, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2010, s. 317.

⁹⁷ Nazwa w-pracownicy to tłumaczenie określenia *u-workers*, czyli skrótu od *workers in ubiquitous environment*, czyli pracownicy we wszechobecnym otoczeniu.

⁹⁸ J. Jong-Myung, N. Jang-Hyun, M. Kyoung-Seon, L. Dong-Myun, K. Sang-Ha, *A frame of the u-work service for future workers*, [w:] *Organizations in Changing Environment. Current Problems, Concepts and Methods of Management*, red. W.M. Grudzewsi, I. Hejduk, S. Trzcieliński, IEA Press, Madison 2007.

- działania procesowe, tj. związane z wykonywaniem konkretnych prac i zadań, ściśle odnoszące się do funkcjonowania przedsiębiorstwa, np. systemy CRM⁹⁹, SFA¹⁰⁰, ERP¹⁰¹, SCM¹⁰² itp.

W związku z tym pracownicy XXI wieku to nie tylko pracownicy wykorzystujący rozwiązania techniczne do wspomagania wykonywanych czynności, ale to osoby realizujące swoje funkcje w środowisku wirtualnym i wielokierunkowym.

H.J. Opelland stwierdził, że oprócz niekwestionowanego, pozytywnego wpływu na działalność organizacji informatyzacja ma również wiele wad, szczególnie w sferze społecznej warstwy organizacji. Jako zagrożenia autor wymienił przede wszystkim¹⁰³: stres wywołany chaosem i natłokiem informacji, których człowiek nie jest w stanie przetworzyć a często i zrozumieć; stratę czasu spowodowaną bezzasadnym korzystaniem z internetu, możliwość uzależnienia się od internetu, wystąpienie chorób związanych z długotrwałą pracą przy komputerze, zanik międzyludzkich kontaktów bezpośrednich na rzecz funkcjonowania w świecie wirtualnym, np. na portalach społecznościowych.

L. Panasiewicz również zwrócił uwagę na kwestię nadmiaru informacji w kontekście kultury organizacyjnej. Stwierdził, że obecnie nastąpiła istotna zmiana relacji kultury i systemów informacyjnych w stosunku do lat dziewięćdziesiątych XX wieku:

w tamtej dekadzie nastąpiła zmiana podstawowego zadania, jakie rozwiązywały systemy zarządzania informacją – z radzeniem sobie z niedoborem informacji i „luką informacyjną”, na konieczność uporania się z nadmiarem informacji. Powoduje to, że w systemie informacyjnym znaczącą rolę zaczyna odgrywać polityka informacyjna, bezpośrednio związana z rozstrzygnięciami w zakresie wartości, tożsamości oraz przyjętych praktyk działania, wpisujących się w treść kultury organizacyjnej¹⁰⁴.

Tezę L. Panasiewicza potwierdza praktyka implementacji rozwiązań informatycznych¹⁰⁵. Z jednej strony nieumiejętne wdrożenie systemów, programów czy sprzętu nie powoduje jedynie kosztów lub opóźnień, lecz może wręcz całkowicie zdeorganizować działanie przedsiębiorstwa. Z drugiej strony profesjonalne wdrożenie, zakończone sukcesem, może się również wiązać z przedefiniowaniem kultury organizacyjnej, np. nowym sposobem komunikacji wewnętrznej i zewnętrznej.

Wpływ rozwiązań ICT na rozwój przedsiębiorstw, a tym samym całej gospodarki, został dostrzeżony przez organizacje światowe. W obrębie Unii Europejskiej kwe-

⁹⁹ CRM – *Customer Relationship Management* – system zarządzania relacjami z klientami, wspomagający np. działania marketingowe i sprzedażowe.

¹⁰⁰ SFA – *Sales Force Automation* – program informatycznego wspomagania działań sprzedażowych, np. kontrola stanów magazynowych czy przegląd zamówień.

¹⁰¹ Zob. przyp. 77.

¹⁰² SCM – *Supply Chain Management* – system do zarządzania łańcuchem dostaw.

¹⁰³ H.J. Opelland, *Management of ICT in the Internet Era*, [w:] *Innovation in Management*, red. M.K. Wyrwicka, materiały konferencyjne, Wydawnictwo PWSBiJO, Poznań 2006.

¹⁰⁴ L. Panasiewicz, *Kulturowe uwarunkowania konkurencyjności opartej na informacji*, [w:] *Zarządzanie zasobami informacyjnymi w warunkach nowej gospodarki*, red. R. Borowiecki, J. Czekaj, Difin, Warszawa 2010, s. 180.

¹⁰⁵ Zob. R. Lonseth, B. Maheshwari, K. Jagoda, *Managing Technology Transfer Using the Stage Gate Approach*, [w:] *Enhancing Organizational Performance Through Strategic Initiatives. Handbook of Management Cases*, red. G.D. Sardana, T. Thatchenkery, MacMillan India, New Delhi 2009.

stie te omówiono m.in. w strategii *i2010 – Europejskie społeczeństwa informacyjne na rzecz wzrostu i zatrudnienia*¹⁰⁶ oraz *Cyfrowa przyszłość dla Europy. Śródkresowy przegląd i-2010*¹⁰⁷. Inwestowanie w ICT uznano za bardzo silny czynnik stymulujący wspólnie rozwój gospodarek państw członkowskich. Wskazano, że

technologie informacyjne i komunikacyjne są czynnikiem silnie stymulującym wzrost gospodarczy i zatrudnienie. Odpowiadają one za jedną czwartą wzrostu PKB i 40% wzrostu produktywności. Usługi, umiejętności, media i treści związane z ICT stanowią coraz ważniejszy element gospodarki i społeczeństwa¹⁰⁸.

Zalecenia UE znalazły oczywiście swoje odzwierciedlenie w licznych dyrektywach i rozporządzeniach włączonych do strategii krajowych i regionalnych. W Polsce kwestie rozwoju społeczeństwa informacyjnego uregulowano zwłaszcza w *Narodowej strategii spójności na lata 2007–2013*¹⁰⁹.

Podsumowując, należy stwierdzić, że technologie informacyjne to wielowymiarowy czynnik, który w najbliższych latach kształtować będzie układy społeczne w organizacjach, a przez to oddziaływać na ich kulturę.

2.5. PRAWA CZŁOWIEKA JAKO FUNDAMENT MIĘDZYNARODOWEJ ETYKI

Skoro przedsiębiorstwa stają się globalne, a ludzie różnych kultur przemierzają się po całym świecie, by pracować w różnorodnych organizacjach, bardzo dużego znaczenia nabierają uniwersalne normy i wartości, które stanowią drogowskaz w gąszczu niuansów kulturowych i twardych realiów prowadzenia działalności gospodarczej. Prawa człowieka jako jednostki były formułowane wielokrotnie w historii ludzkości. Pomijając deklaracje z wieków przeszłych, należy wskazać, że współcześnie do najważniejszych aktów prawnych w tym zakresie należą:

- Powszechna deklaracja praw człowieka (1948),
- Konwencja o ochronie praw człowieka i podstawowych wolności (1950),
- Międzynarodowy pakt praw obywatelskich i politycznych (1966).

Helsińska Fundacja Praw Człowieka¹¹⁰ wskazuje ponadto na następujące dokumenty¹¹¹:

¹⁰⁶ *i2010 – Europejskie społeczeństwo informacyjne na rzecz wzrostu i zatrudnienia*; COM(2005) 229; Bruksela, 1.06.2005.

¹⁰⁷ *Cyfrowa przyszłość dla Europy. Śródkresowy przegląd i-2010*; COM(2008) 199; Bruksela, 17.04.2008.

¹⁰⁸ *i2010 – Europejskie...*, dz. cyt., s. 3.

¹⁰⁹ Narodowa Strategia Spójności (NSS) – nazwa urzędowa: Narodowe Strategiczne Ramy Odniesienia – to dokument strategiczny określający priorytety i obszary wykorzystania oraz system wdrażania funduszy unijnych: Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego (EFRR), Europejskiego Funduszu Społecznego (EFS) oraz Funduszu Spójności w ramach budżetu Wspólnoty na lata 2007–2013; <<http://www.funduszezstrukturalne.gov.pl>> [dostęp: 25.07.2012].

¹¹⁰ Helsińska Fundacja Praw Człowieka została utworzona w 1989 roku przez członków Komitetu Helsińskiego w Polsce. Jej zadaniem jest rozwijanie kultury wolności i praw człowieka w kraju i za granicą. Od 2007 roku status konsultatywny przy Radzie Społeczno-Gospodarczej ONZ (ECOSOC). Komitet Helsiński natomiast powstał już w 1975 roku i działał w krajach Europy Centralnej i Wschodniej.

¹¹¹ <<http://www.hfhr.pl/prawa-czlowieka/dokumenty/>> [dostęp: 27.07.2012].

- Międzynarodowy pakt praw gospodarczych, społecznych i kulturalnych (1966),
- Międzynarodowa konwencja w sprawie likwidacji wszelkich form dyskryminacji rasowej (1966),
- Konwencja w sprawie zakazu stosowania tortur oraz innego okrutnego, nie-ludzkiego lub poniżającego traktowania albo karania (1984),
- Deklaracja praw osób należących do mniejszości narodowych i etnicznych, religijnych i językowych (1992).

Znajomość podstawowych zapisów zawartych w powyższych aktach i w ogóle świadomość ich istnienia jest niezwykle ważna nie tylko dla przedsiębiorców, ale przede wszystkim dla pracowników.

Powszechną deklarację praw człowieka uchwalono na Sesji Ogólnej Zgromadzenia Organizacji Narodów Zjednoczonych w Paryżu 10 grudnia 1948 roku¹¹². W dokumencie tym podkreślono przede wszystkim znaczenie każdego człowieka jako jednostki wolnej, obdarzonej rozumem i sumieniem, której należą się określone prawa, ale i która powinna przestrzegać praw innych ludzi (art. 29). Uznano, że równość ludzi jest powszechna i niezależna od rasy, koloru, płci, języka, poglądów politycznych, narodowości, pochodzenia społecznego, majątku czy urodzenia. Do podstawowych praw człowieka zaliczono m.in.: prawo do życia, wolności i bezpieczeństwa (art. 3), uznawania jego osobowości prawnej (art. 6), równości wobec prawa i prawo do obrony (art. 7, 8, 10, 11), prywatność w życiu rodzinnym i domowym oraz poufność korespondencji (art. 12), prawo do swobodnego poruszania się i wyboru miejsca zamieszkania, w tym by opuścić własny kraj i powrócić do niego, uzyskać obywatelstwo innego kraju lub poprosić o azyl w nim (art. 13-15), prawo do zawierania małżeństw (art. 16), prawo własności, której nie wolno człowieka bezpodstawnie pozbawiać (art. 17), prawo wolności myśli, opinii, sumienia i wyznania (art. 18, 19), prawo zgromadzania się i stowarzyszania (art. 20), współrzędzenia krajem i dostępu do służby publicznej (art. 21), nauki i uczestnictwa w życiu kulturalnym (art. 26, 27), opieki i pomocy, w tym szczególnie dotyczące matek i dzieci (art. 25). Bardzo istotne są również zapisy artykułów 23 i 24, zgodnie z którymi każdy człowiek ma prawo do pracy i wynagrodzenia (równego dla wszystkich wykonujących tę samą pracę, bez dyskryminacji), w tym do wyboru pracy, odpowiednich i zadowalających warunków pracy, płatnego urlopu i wypoczynku. Ponadto każda osoba ma prawo do ochrony moralnych i materialnych korzyści wynikających z jakiegokolwiek jej działalności naukowej, literackiej lub artystycznej (art. 27). Zakazano niewolnictwa (art. 4), tortur i wszelkich form poniżania (art. 5), samowolnego aresztowania, zatrzymania lub wygnania z kraju (art. 9) oraz uwłaczania cudzemu dobremu imieniu (art. 12).

Jako wskazała G. Michałowska¹¹³, istotnym punktem w historii instytucjonalnego zapewnienia bezpieczeństwa ludzkiego było utworzenie w 1999 roku Funduszu

¹¹² Zob. Powszechna deklaracja praw człowieka, <<http://www.unic.un.org.pl/dokumenty/deklaracja.php>> [dostęp: 27.07.2012].

¹¹³ G. Michałowska, *Bezpieczeństwo ludzkie*, [w:] *Świat wobec współczesnych wyzwań i zagrożeń*, red. J. Symonides, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2010, s. 230.

Powierniczego Narodów Zjednoczonych ds. Bezpieczeństwa Ludzkiego (UNTFHS). Fundusz powstał z inicjatywy Japonii i ONZ. Za cele główne jego działania przyjęto m.in.: ochronę osób narażonych na przemoc fizyczną, dyskryminację i wykluczenie, ochronę uchodźców wewnętrznych i migrantów ekonomicznych, ochronę osób w sytuacjach konfliktów zbrojnych, zapewnienie minimalnych standardów życia ludziom narażonym na skrajne ubóstwo z przyczyn załamań ekonomicznych i klęsk żywiołowych, poprawę szans edukacyjnych.

Obecnie organem odwoławczym i kontrolnym w zakresie przestrzegania praw zawartych w Powszechnej deklaracji praw człowieka jest Rada Praw Człowieka z siedzibą w Genewie powołana 15 marca 2006 roku. Jednak pierwszą Komisję Praw Człowieka przy ONZ utworzono już 16 lutego 1946 roku. Po sześćdziesięciu latach działalności oprócz krytykowanej Komisji powołano dodatkowo Radę. Nie zmieniła się jedynie nazwa. Wprowadzono częstsze posiedzenia i zadbano o bardziej wykwalifikowaną kadrę do rozstrzygania sporów. Przede wszystkim jednak Rada (w składzie 47 członków) przejęła obowiązki Komisji (53 członków) w zakresie pracy Biura Wysokiego Komisarza ds. Praw Człowieka. Komisja jako organ ONZ przestała działać 16 czerwca 2006 roku¹¹⁴.

Jak podaje M.N. Shaw¹¹⁵, konstrukcja Powszechnej deklaracji praw człowieka jednoznacznie wskazuje na ochronę jednostki przed działaniem władzy państwa, rządu czy innej siły politycznej. Był to na pewno wynik czasów, w którym zapisy te powstawały. S. Judge¹¹⁶ wskazał ponadto, że to właśnie ten dokument stanowił podstawę sformułowania wytycznych dla korporacji transnarodowych, w których nałożono na nie obowiązek respektowania praw człowieka wobec pracowników bez względu na kraj prowadzenia działalności gospodarczej. Co więcej, korporacje te, jako wywodzące się z krajów rozwiniętych pod względem postaw obywatelskich i demokratycznych, mają stać na straży przestrzegania praw człowieka, promować i wskazywać dobre praktyki w tym zakresie, nie tylko wewnątrz organizacji, ale również (a może przede wszystkim) w jej otoczeniu. Przykłady takich działań w odniesieniu chociażby do przeciwdziałania pracy dzieci podała B. Parker¹¹⁷, opisując inicjatywy takich korporacji, jak: Esprit, C & A, Levi Strauss czy IKEA.

Uściśleniem stosowania Powszechnej deklaracji praw człowieka na terenie Europy stała się Konwencja o ochronie praw człowieka i podstawowych wolności przyjęta przez Radę Europy 4 listopada 1950 w Rzymie. W dokumencie tym znajduje się wiele odniesień do deklaracji, a w szczególności wymieniono następujące prawa przysługujące osobom znajdującym się na terenie państw, które ratyfikowały konwencję¹¹⁸: prawo

¹¹⁴ Na mocy rezolucji ONZ, A/RES/60/251, z 15 marca 2006 roku, pkt. 13.

¹¹⁵ M.N. Shaw, *International Law*, 6th Edition, Cambridge University Press, Cambridge 2008, s. 268-269.

¹¹⁶ S. Judge, *Law for Business Students*, Palgrave Macmillan, New York 2006, s. 18.

¹¹⁷ B. Parker, *Introduction to Globalization and Business. Relationships and Responsibilities*, Sage Publications, London 2005, s. 441-442.

¹¹⁸ Zob. Konwencja o ochronie praw człowieka i podstawowych wolności, tekst jednolity, Europejski Trybunał Praw Człowieka, czerwiec 2010, <http://www.echr.coe.int/NR/rdonlyres/7B5C268E-CEB3-49A5-865F-06286BDB0941/0/POL_CONV.pdf> [dostęp: 27.07.2012].

do życia (art. 2), zakaz tortur (art. 3), zakaz niewolnictwa i pracy przymusowej (art. 4), prawo do wolności i bezpieczeństwa osobistego (art. 5), prawo do rzetelnego procesu sądowego, zakaz karania bez podstawy prawnej (art. 6, 7), prawo poszanowania życia prywatnego i rodzinnego (art. 8), wolność myśli, sumienia i wyznania, wyrażania opinii, zgromadzeń i stowarzyszania się (art. 9-11), prawo do zawarcia małżeństwa (art. 12), zakaz dyskryminacji (art. 14). Na mocy art. 13 (określającego prawo do skutecznego środka odwoławczego w sytuacji, gdy prawa i wolności zawarte w Konwencji zostałyby naruszone względem danej osoby) oraz w celu zapewnienia przestrzegania zobowiązań Konwencji utworzono Europejski Trybunał Praw Człowieka (ETPC). Siedziba ETPC mieści się w Strasburgu.

Międzynarodowy pakt praw obywatelskich i politycznych otwarto do podpisu 16 grudnia 1966 roku w Nowym Jorku dla wszystkich państw chcących stosować jego zasady. Pakt ten dotyczy współpracy obywatela i państwa. Znajdują się w nim m.in. zapisy odnoszące się do swobody państw w kształtowaniu statusu politycznego zapewniającego rozwój gospodarczy, społeczny i kulturalny oraz praw człowieka (tożsamy z prawami wymienianymi we wcześniejszych dokumentach). Jednocześnie na mocy paktu utworzono Komitet Praw Człowieka, również przy ONZ, w skład którego wchodzi 18 członków.

Pomimo konkretnych uregulowań prawnych o zasięgu międzynarodowym prawa człowieka nie są respektowane, o czym informują organizacje zajmujące się tą problematyką. Amnesty International w wydawanym corocznie raporcie wymienia, że tylko w 2012 roku zdarzyły się następujące przypadki łamania praw¹¹⁹: Chiny używały aparatu bezpieczeństwa do tłumienia protestów, w Brazylii, Kolumbii i Meksyku zastraszano i zabijano aktywistów walczących z nieuczciwymi interesami ekonomicznymi i politycznymi nasilającymi nierówności społeczne, wskazano także na wydarzenia w Rosji, Sudanie, Iranie, Gazie itd. Jednocześnie publikowane są dane dotyczące nieprzestrzegania wspomnianych traktatów przez korporacje globalne. Amnesty International opisała sytuacje związane z łamaniem praw człowieka w przemyśle wydobywczym, wskazując, że

wiele najbiedniejszych krajów świata ma równocześnie największe zasoby naturalne. Dwanaście najbogatszych w minerały i sześć najbogatszych w ropę państw świata to kraje sklasyfikowane przez Bank Światowy jako „głęboko zadłużone biedne kraje”. Ich standardy życia, zdrowia i edukacji są najniższe na świecie. Wiele firm działających w sektorze wydobywczym stoi na stanowisku, że inwestorzy zaangażowani w wydobycie zasobów naturalnych powinni przyczynić się do zmniejszenia ubóstwa i umożliwienia zrównoważonego rozwoju. Jednak nie sposób zaprzeczyć, że kilkadziesiąt lat wydobywania zasobów naturalnych i związane z tym olbrzymie dochody stały się przyczyną wielu konfliktów i przypadków łamania praw człowieka, a także doprowadziły do wzrostu ubóstwa i podkopania zrównoważonego rozwoju¹²⁰.

¹¹⁹ <<http://amnesty.org.pl/zobacz/raport-roczny-2012.html>> [dostęp: 27.07.2012].

¹²⁰ <<http://amnesty.org.pl/index.php?id=1092>> [dostęp: 27.07.2012].

G. Raszowska opisała inne, negatywne praktyki przedsiębiorstw. W opracowaniu przygotowanym w ramach kampanii „Prawa dla ludzi – reguły dla biznesu”, stwierdza m.in., że:

firma w swojej największej fabryce w Coimbatore zatrudnia 5 tys. dziewczynek w wieku od 13 do 15 lat skoszarowanych przez trzy lata w 12-osobowych celach. Zarabiają na posag w wysokości 500 euro. Kobiety zachęca się do pracy obietnicą wypłaty 500 euro po 3 latach pracy, które przeznaczają one na oficjalnie zakazane w Indiach wiano (...). Dostają pozwolenie na opuszczenie fabryki tylko kilka razy w roku. Pracownice zarabiają 10-15 euro miesięcznie za 12 godzin pracy 6 dni w tygodniu, podczas gdy ustawowe minimum to 57,5 euro za 40 godzinny tydzień pracy (...). W 1984 r. co najmniej 3000 osób straciło życie, a dziesiątki tysięcy (brak jest dokładnych danych) doznało uszczerbku na zdrowiu wskutek katastrofy przemysłowej w fabryce pestycydów Union Carbide w Bhopal w Indiach. Fabrykę zamknięto, koncern zmienił właściciela, ale do dziś nie wypłacono odszkodowań ofiarom (...). Głośno było o fali samobójstw popełnionych przez pracowników fabryk-miasteczek Foxconn w Chinach, produkujących elektronikę użytkową między innymi dla Apple¹²¹.

Oczywiście organizacje światowe są świadome tej sytuacji. Dlatego poprzez kampanie społeczne, uregulowania prawne i negocjacje polityczne próbują zapobiegać destrukcyjnym działaniom nieetycznych korporacji. Do istotnych inicjatyw w tym zakresie należą m.in.:

- milenijne cele rozwoju do 2015 ustanowione przez ONZ, w których założono¹²²: zlikwidowanie skrajnego ubóstwa i głodu, zapewnienie powszechnego nauczania na poziomie podstawowym, promowanie równości płci oraz wzmocnienie pozycji kobiet, zmniejszenie wskaźnika umieralności dzieci, poprawę stanu zdrowia kobiet ciężarnych i matek, ograniczanie rozprzestrzeniania się HIV/AIDS, malarii i innych chorób, promowanie zrównoważonego rozwoju środowiska, rozwijanie i wzmacnianie światowego partnerstwa na rzecz rozwoju;
- utworzenie w 2005 roku organizacji European Coalition for Corporate Justice działającej przy Unii Europejskiej, która propaguje przestrzeganie praw człowieka i odpowiedzialność społeczną przedsiębiorstw¹²³.

Przekrojowe raporty i opracowania przygotowuje również Organizacja Współpracy Gospodarczej i Rozwoju (OECD – *Organisation for Economic Co-operation and Development*)¹²⁴. W jej publikacjach zwraca się uwagę na zależności pomiędzy rozwojem państw a przestrzeganiem w nich praw człowieka.

Należy podkreślić istnienie teoretycznych fundamentów etycznych i prawnych w zakresie przestrzegania uniwersalnych praw człowieka. W praktyce zidentyfiko-

¹²¹ G. Raszowska, *Jak wielki biznes łamie prawa człowieka*, <<http://odpowiedzialnybiznes.pl/pl/praktyka-csr/csr-w-mediach.html?id=4686>> [dostęp: 27.07.2012].

¹²² <http://www.un.org.pl/opis_agendy.php?agenda=7> [dostęp: 27.07.2012].

¹²³ Organizacja wydała m.in. publikację *Corporate Accountability for Human Rights Abuses: A Guide for Victims and NGOs on Recourse Mechanisms*, ECCJ, wersja on-line: <<http://www.fidh.org/Updated-version-Corporate>> [dostęp: 27.07.2012].

¹²⁴ Zob. *The Development Dimension: Integrating Human Rights into Development: Donor Approaches, Experiences and Challenges*, OECD 2006; *DAC Action-Oriented Policy Paper on Human Rights and Development*, OECD 2007; *Human Rights and Aid Effectiveness: Key Actions to Improve Inter-Linkages*, OECD 2008.

wano zagrożenie przedkładania chęci zysku i korzyści nad racjonalnym gospodarowaniem zasobami naturalnymi i finansowymi oraz poszanowaniem pracownika jako jednostki ludzkiej, szczególnie w krajach słabo rozwiniętych. Pozytywne jest wdrażanie praktyk organizacji ponadnarodowych i lokalnych mających na celu kontrolowanie korporacji, które radykalnie łamią prawo i podstawowe zasady współżycia społecznego. Zapoznając się z tematyką tworzenia kultury organizacyjnej przedsiębiorstw wielonarodowościowych, trzeba pamiętać, że są wartości uniwersalne, określone nawet aktami o randze światowej, które muszą być podstawą kształtowania kultury w tych przedsiębiorstwach.

2.6. SPOŁECZNA ODPOWIEDZIALNOŚĆ BIZNESU

Trudno odpowiedzieć na pytanie, dlaczego współczesnemu światu nie wystarczyły dotychczasowe normy etyczne i w 1999 roku na Światowym Forum Ekonomicznym w Davos Sekretarz Generalny ONZ Kofi Annan musiał wystosować apel do biznesmenów, by wzbudzić ich poczucie odpowiedzialności za losy świata i człowieka. Faktem jest, że od tego wydarzenia datuje się powstanie i rozwój podejścia zwanego społeczną odpowiedzialnością biznesu (SOB)¹²⁵.

Zdaniem B. Pogonowskiej, przejście od *homo oeconomicus*¹²⁶ do osoby biznesu świadomej społecznie było próbą łagodzenia problemów współczesnego życia gospodarczego, takich jak: degradacja środowiska naturalnego przez przedsiębiorstwa, niepokoje społeczne spowodowane utratą zaufania do organizacji, problem częstej zmiany miejsca pracy, przekupywanie i przejmowanie najlepszych pracowników przez firmy konkurencyjne, wzrost organizacyjny firm globalnych skutkujący utratą kontroli nad działaniami pracowników. Według autorki postulaty SOB oznaczać miały

przyjęcie przez środowisko biznesu (co najmniej deklaratywnie) przekonania, które głosi, że działania gospodarcze pełnią rolę kulturotwórczą oraz, że – tym samym – istnieje bezpośredni wpływ tych działań na kształt świata społecznego. Ponadto, że gospodarowanie jest również dziedziną działań obyczajowych, które przynajmniej w części podlegają ocenom moralnym¹²⁷.

Interesujące wnioski przedstawiła również A. Dylus¹²⁸, która wskazała, że największą barierą wysokiego standardu etycznego i ekologicznego przedsiębiorstw globalnych jest nie tyle chęć maksymalizacji zysku czy zła wola pracowników, ile obawa

¹²⁵ Na określenie społecznej odpowiedzialności biznesu używa się także skrótu CSR pochodzącego od angielskiej nazwy *Corporate Social Responsibility*.

¹²⁶ *Homo oeconomicus* to istota nastawiona na maksymalizowanie korzyści z prowadzonej przez siebie działalności, wybierająca zawsze najwyższy zysk i minimalne koszty osobiste.

¹²⁷ B. Pogonowska, *Kulturowy kontekst kształtowania się etosu człowieka biznesu*, [w:] *Wizerunek współczesnego człowieka gospodarującego*, red. A. Węgrzecki, Wydawnictwo AE w Krakowie, Kraków 2000, s. 172.

¹²⁸ A. Dylus, *Przedsiębiorca w warunkach globalizacji gospodarki. Standardy etyczne przedsiębiorstw ponadnarodowych*, [w:] *Wizerunek współczesnego człowieka gospodarującego*, red. A. Węgrzecki, Wydawnictwo AE w Krakowie, Kraków 2000, s. 245.

przegranej. W związku z tym istniały dwie drogi zapobieżenia prawdopodobieństwu wyparcia z rynku. Były to strategie polityki generalnej i strategii konkurencji. Pierwsza zakładała ingerencję kontrolno-regulacyjną o charakterze ogólnosiwiatowym przy jednoczesnym wprowadzeniu branżowych kodeksów etycznych. Niestety strategia ta nie powiodła się, gdyż nie powstały jeszcze instytucje mogące skutecznie wymuszać zachowania etyczne. Natomiast w strategii konkurencji kładzie się nacisk na dobrowolne zobowiązanie się kadry zarządzającej do przestrzegania wysokich standardów moralnych. Realizacja tej strategii w skali ogólnosiwiatowej wymaga jednak działań propagandowych mających na celu głównie podkreślanie długofalowej ekonomicznej efektywności takich rozwiązań. Można zatem przypuszczać, że rozpowszechnienie idei społecznej odpowiedzialności biznesu jest pewną konsekwencją polityki przekonywania przedsiębiorstw do postaw etycznych.

Oczywiście inicjatywa Kofiego Annana nie była pierwszą i jedyną próbą uwrażliwienia środowisk biznesowych na problemy ludzkości i środowiska naturalnego. Przytoczyć można m.in. następujące przykłady wcześniejszych inicjatyw, takie jak¹²⁹:

- The Association for the Advancement of Cost Engineering International Canon of Ethics (USA) z 1956 roku,
- Code of Athens: International Code of Ethics for Public Relations z 1965 roku,
- Kodeks etyczny międzynarodowego biznesu dla chrześcijan, muzułmanów i żydów z 1993 roku,
- Caux Roundtable Principles for Business z 1994 roku,
- Kodeks etyki w działalności gospodarczej opracowany przez polską Krajową Izbę Gospodarczą w roku 1994.

Fundamentem SOB jest natomiast przyjęcie założenia, że w ramach prowadzonej działalności gospodarczej należy kierować się określonymi zasadami z zakresu praw człowieka, standardów pracy, ochrony środowiska naturalnego czy przeciwdziałania korupcji. W szczególności, w ramach tzw. paktu Global Compact, ustalono następujące zasady SOB¹³⁰:

- 1) Popieranie i przestrzeganie praw człowieka przyjętych przez społeczność międzynarodową.
- 2) Eliminowanie wszelkich przypadków łamania praw człowieka przez firmę.
- 3) Poszanowanie wolności stowarzyszania się.
- 4) Eliminowanie wszelkich form pracy przymusowej.
- 5) Zniesienie pracy dzieci.
- 6) Efektywne przeciwdziałanie dyskryminacji w sferze zatrudnienia.
- 7) Prewencyjne podejście do środowiska naturalnego.
- 8) Podejmowanie inicjatyw mających na celu promowanie postaw odpowiedzialności ekologicznej.
- 9) Stosowanie i rozpowszechnianie przyjaznych środowisku technologii.
- 10) Przeciwdziałanie korupcji we wszystkich formach, w tym: wymuszeniom i łapówkarstwu.

¹²⁹ W. Gasparski, *Kodeksy etyczne: ich struktura i treść*, <www.cebit.pl> [dostęp: 29.07.2012].

¹³⁰ *Spółeczna Odpowiedzialność Biznesu. Raport z badania działalności firm należących do Klubu Partnera Akademii Ekonomicznej w Poznaniu*, red. L. Wojtasiewicz, Wydawnictwo AE w Poznaniu, Poznań 2008.

Z punktu widzenia zarządzania przedsiębiorstwem SOB jest zatem koncepcją, dzięki której

przedsiębiorstwa na etapie budowania strategii dobrowolnie uwzględniają interesy społeczne i ochronę środowiska, a także relacje z różnymi grupami interesariuszy. Bycie odpowiedzialnym nie oznacza tylko spełnienia wszystkich wymogów formalnych i prawnych, ale oprócz tego zwiększone inwestycje w zasoby ludzkie, w ochronę środowiska i relacje z otoczeniem firmy, czyli dobrowolne zaangażowanie. Społeczna odpowiedzialność jest procesem, w ramach którego przedsiębiorstwa zarządzają swoimi relacjami z różnorodnymi interesariuszami, którzy mogą mieć faktyczny wpływ na sukces w działalności gospodarczej, należy je zatem traktować jako inwestycję, a nie koszt¹³¹.

Rzeczywistość gospodarcza w krótkim czasie zweryfikowała szczytne idee przedstawicieli ONZ. W praktyce gospodarczej zidentyfikowano bowiem modele pseudospołecznej odpowiedzialności biznesu, a często w formie skrajnej zaczęto wręcz wykorzystywać to podejście jako kamuflaż omijania przepisów prawnych, pozbywania się odpadów czy zajmowania terenów w celu pozyskiwania surowców naturalnych. Naukowcy oczywiście równie szybko wskazali na te patologie i opisali konkretne modele SOB. M. Rybak zaprezentowała, za A.B. Carrollem, jedną z najbardziej znanych klasyfikacji, w której wskazano następujące modele SOB oparte na odpowiedzialności¹³²:

- filantropijnej, najbardziej pożądanej przez społeczeństwo, gdyż opartej na prawdziwym przeświadczeniu o konieczności działalności na rzecz społeczeństwa; jako przykłady podaje się programy wspierające społeczeństwo (np. prowadzenie szkoleń, budowanie szkół, dożywianie dzieci itp.), zaangażowanie na rzecz społeczności lokalnej, rozwijanie działalności wolontariatu;
- etycznej, oczekiwanej przez społeczeństwo, ale opierającej się głównie na przestrzeganiu prawa przez przedsiębiorstwo z minimalnym zaangażowaniem na rzecz społeczności;
- prawnej, wymaganej przez społeczeństwo, ale polegającej wyłącznie na przestrzeganiu obowiązujących przepisów prawnych;
- ekonomicznej, wymaganej przez społeczeństwo, jednakże wymuszonej przepisami prawa i kalkulacją ekonomiczną.

Implikacją tych zasad w działalności przedsiębiorstwa są m.in. praktyki zwiększania poziomu bezpieczeństwa w miejscu pracy, wdrażania etycznego systemu zarządzania zasobami ludzkimi, zarządzanie surowcami zużywanymi przez przedsiębiorstwo oraz wpływem jego działalności na środowisko naturalne, etyczne praktyki kształtowania relacji z interesariuszami (akcjonariuszami, partnerami biznesowymi, dostawcami, klientami i instytucjami publicznymi) oraz zasady nadzoru korporacyjnego.

¹³¹ Definicja stosowana przez Ministerstwo Pracy i Polityki Socjalnej, <www.pozytek.gov.pl> [dostęp: 29.07.2012].

¹³² M. Rybak, *Etyka menedżera: społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2011, s. 29.

H. Deresky¹³³ zwróciła uwagę na SOB w odniesieniu do korporacji międzynarodowych i ich funkcjonowania w krajach słabo rozwiniętych. Zdaniem autorki, rozpatrując powyższą kwestię, należy oczekiwać, że korporacje będą używać swoich zasobów kapitału, wiedzy i władzy, by zajmować proaktywną postawę w rozwiązywaniu problemów ekonomicznych i społecznych, szczególnie w krajach goszczących, w których prowadzą swoją działalność. H. Deresky zauważyła również, że niektóre funkcjonujące już korporacje działają na rzecz rozwoju poprzez prowadzenie treningów menedżerskich, inwestowanie kapitału i wdrażanie nowych technologii, a także tworzenie miejsc pracy oraz poprawę infrastruktury. Korporacje, mając zdecydowanie większą siłę oddziaływania, stanowią zatem źródło przemian w danym kraju. W związku z powyższym autorka wprowadziła pojęcie międzynarodowej odpowiedzialności społecznej (*international social responsibility*), która polega na uwzględnianiu przez korporacje międzynarodowe skutków swoich decyzji w kontekście międzynarodowym, a nie tylko lokalnym. Istnieje jednak obawa, czy dopuszczając korporacje do wpływania na przemiany w danym kraju, nie zaczną one wykorzystywać tego w sposób negatywny i zamiast być podmiotami przyspieszającymi zmiany, staną się źródłem nacisku i zbytnej ingerencji w proces decyzyjny władz. Autorka podkreśliła ponadto, że szczególne wskazania dla przedsiębiorstw wielonarodowościowych (MNE – *Multinational Enterprises*) w zakresie norm zachowania w krajach macierzystych zostały opracowane w formie czterech podstawowych kodeksów postępowania. Ich twórcami były następujące organizacje: Międzynarodowa Izba Handlowa (International Chamber of Commerce), OECD (The Organization for Economic Cooperation and Development), Międzynarodowa Organizacja Pracy (The International Labor Organization) oraz Komisja Korporacji Transnarodowych przy Organizacji Narodów Zjednoczonych (United Nations Commission on Transnational Corporations). Kodeksy regulują m.in. kwestie: polityki w zakresie gospodarki i rozwoju, praw i regulacji wewnątrzorganizacyjnych, zaangażowania politycznego przedsiębiorstw, transferu technologii, ochrony środowiska, ochrony praw konsumentów, ochrony praw człowieka i praktyk w zakresie zatrudniania. Z uwagi na zakres niniejszej publikacji warto wskazać, że w odniesieniu do ostatniej z wyżej wymienionych kwestii, a mianowicie zatrudniania, w kodeksach wskazano m.in. następujące zasady, które powinny być przestrzegane przez MNE¹³⁴:

- współpraca z władzami krajów goszczących w celu zapewnienia zatrudnienia ludności danego regionu,
- wspieranie znaczących organizacji pracowniczych,
- zwiększanie możliwości zatrudnienia i kreowanie standardów w krajach, w których działają,
- wdrażanie polityki zatrudnienia przeciwdziałającej wszelkim formom dyskryminacji i promującej równouprawnienie,

¹³³ H. Deresky, *International Management. Managing Across Borders and Cultures*, 6th Edition, Pearson-Prentice Hall, New Jersey 2008, s. 34 (na podstawie tłumaczenia autorki).

¹³⁴ Tamże.

- dawanie pierwszeństwa zatrudnienia obywatelom krajów goszczących i promowanie tych krajów,
- zapewnienie szkoleń wszystkim pracownikom odpowiednio do wykonywanej pracy,
- prowadzenie szkoleń w zakresie zarządzania i technologii dla pracowników z krajów goszczących oraz zatrudnianie specjalistów i menedżerów z tychże krajów,
- akceptowanie prawa pracowników do tworzenia związków zawodowych,
- przekazywanie pracownikom informacji niezbędnych do zawierania umów grupowych,
- konsultowanie z reprezentantami pracowników wszelkich spraw, które mają wpływ na stabilność pracy,
- nieprzenoszenie działów operacyjnych do innych krajów bez negocjacji z reprezentantami pracowników,
- stwarzanie takich samych warunków pracy wszystkim pracownikom bez względu na kraj, w którym znajdują się poszczególne działy,
- płacenie wynagrodzenia pozwalającego na zaspokojenie podstawowych potrzeb życiowych,
- zabezpieczanie podstawowych standardów bezpieczeństwa i ochrony zdrowia, w tym informowanie o możliwości występowania sytuacji zagrożenia zdrowia przy wykonywaniu danej pracy.

Wbrew sceptykom, interesujące uzasadnienie stosowania SOB pod względem ekonomicznym i strategicznym przedstawili M.E. Porter i M.R. Kramer, stwierdzając, że „firmy muszą przywrócić związek pomiędzy własnym sukcesem rynkowym a postępem społecznym”¹³⁵. Jako argument podają oczywiste systemowe sprzężenie zwrotne pomiędzy przedsiębiorstwem a otoczeniem, gdy w wyniku działalności przedsiębiorstwa powstają tzw. koszty społeczne (zatrucie środowiska, bezrobocie itp.). Sprzężenie to przejawia się m.in. następującymi zależnościami: jeżeli przedsiębiorstwo w celu maksymalizacji zysku nie będzie dbało o środowisko naturalne, to wkrótce zacznie zwiększać koszty w wyniku wydatków na oczyszczanie czy pozyskanie zasobów do produkcji (np. wody). Jednocześnie społeczeństwo będzie nakładać na firmy podatki i kary, wprowadzać regulacje prawne w celu obrony przed destruktywnymi skutkami funkcjonowania firm. W ten sposób napędza się spirala kosztów i utrudnień. M.E. Porter i M.R. Kramer słusznie podkreślili jednak, że w SOB czy w tzw. koncepcji wartości ekonomiczno-społecznej podstawą nie może być idea redystrybucji zysku firmy, ale holistyczna strategia powiększania ogólnych zasobów o wartości ekonomicznej i społecznej. Jako przykład podali politykę sprawiedliwego handlu (*fair trade*), która nie opiera się na praktykach przesyłania dotacji do krajów Trzeciego Świata, ale na tworzeniu tam miejsc pracy oraz zapewnieniu uczciwego udziału w zyskach. Innym przytoczonym przez nich przykładem jest firma Johnson & Johnson, która zaoszczęd-

¹³⁵ M.E. Porter, M.R. Kramer, *Tworzenie wartości dla biznesu i społeczeństwa*, „Harvard Business Review Polska” maj 2011.

dziła 250 milionów dolarów na kosztach świadczeń medycznych dzięki zainwestowaniu w program typu wellness skierowany do pracowników tejże firmy. Oczywiście podobnych przykładów jest znacznie więcej, ale by dostrzec korzyści SOB, potrzebne jest przede wszystkim strategiczne, czyli długookresowe i wielowymiarowe podejście do biznesu, którego, zdaniem przywołanych autorów, współcześni biznesmeni nadal nie potrafią lub nie chcą się nauczyć.

Pogląd taki reprezentuje także M. Thiel, według której koncepcja SOB ma szanse powodzenia, gdy uświadomione zostaną społeczeństwu i menedżerom następujące zasady¹³⁶:

- SOB zaczyna się w głowie i woli jednostki;
- efektywność SOB zależy od działań zespołowych i współpracy;
- SOB może polepszyć zwrot z inwestycji (ROI), ale tylko wtedy, gdy kompleksowo i równomiernie prowadzone będą działania ekonomiczne, społeczne i w zakresie ochrony środowiska;
- szkolenie personelu z zakresu SOB może ułatwić pokonanie barier międzykulturowych w organizacjach globalnych;
- SOB wymaga, by jednostki reprezentowały wysoki poziom etyczny, a równocześnie by istniały prawne mechanizmy ochrony i kontroli, odpowiednie systemy i struktury oraz praktyki biznesowe;
- SOB potrzebuje globalnych liderów, którzy stworzą i wdrożą modele interkulturowego SOB jako integralną część kultury organizacyjnej.

Także polscy teoretycy i praktycy życia gospodarczego prowadzą działania na rzecz wprowadzania SOB w życie gospodarczym. W literaturze oprócz opinii zdecydowanie entuzjastycznych odnaleźć można zarówno zdania krytyczne, jak i dystansujące się od oceny. Przytoczyć można choćby wyniki badań M. Marcinkowskiej¹³⁷, zgodnie z którymi należy być ostrożnym w formułowaniu jednoznacznych wniosków, że działania społecznie odpowiedzialne zapewniają przedsiębiorstwu korzyści finansowe. M. Chrabonszczewski¹³⁸ stwierdził natomiast, powołując się na badania Banku Światowego z 2003 roku, że SOB traktowana jest jako element walki konkurencyjnej na rynku, bowiem wśród 107 największych korporacji transnarodowych ponad 80% potwierdza, że poddaje ocenie stopień realizacji polityki społecznej odpowiedzialności przez potencjalnego partnera zanim podejmie ostateczną decyzję o zaangażowaniu kapitałowym, natomiast 52% respondentów przyznało, że już na etapie wstępnej selekcji partnerów uwzględnia, oprócz „konwencjonalnych” czynników o charakterze czysto biznesowym, również fakt wprowadzania systemu społecznej odpowiedzialności.

¹³⁶ M. Thiel, *Innovations in CSR form Global Business Leaders at Panasonic, Thomson Reuters, and Nanyang Business School*, [w:] *Enhancing Organizational Performance Through Strategic Initiatives. Handbook of Management Cases*, red. G.D. Sardana, T. Thatchenkery, MacMillan India, New Delhi 2009.

¹³⁷ M. Marcinkowska, *Spoleczna odpowiedzialność przedsiębiorstw a ich wyniki ekonomiczne – przegląd badań*, „Przegląd Organizacji” 2010, nr 12.

¹³⁸ M. Chrabonszczewski, *Etyczny wymiar korporacji transnarodowych*, [w:] *Korporacje transnarodowe. Jeden temat, różne spojrzenia*, red. J. Menkes, T. Gardocka, „Academica” Wydawnictwo SWPS, Warszawa 2010, s. 279.

M. Gableta i A. Bodak przeprowadzili badania dotyczące respektowania interesów pracowniczych w kontekście koncepcji SOB. Wyniki ich pracy nie były zbyt pozytywne. Zauważyli, że co prawda zwiększył się poziom uwzględniania racji pracowniczych, ale wyłącznie w wyniku zmiany ustawodawstwa krajowego, które musiało być dostosowane do zaleceń Unii Europejskiej. Ponadto stwierdzili, że

uznanie tych norm za skuteczne stymulatory podwyższania skłonności do działań na rzecz relacji interesów pracowniczych jest o tyle trudne, że w odniesieniu do niektórych sankcji zaznacza się ich niewspółmierność w stosunku do „korzyści”, które mogą być osiągnięte w wyniku łamania prawa¹³⁹.

Postrzeganie pojęcia SOB na gruncie polskim badał także A. Figiel¹⁴⁰. Po wstępnej weryfikacji wyników postawił tezę, że istnieją odmienne modele SOB w Polsce oraz w krajach wysoko rozwiniętych, gdyż u nas pojęcie to utożsamia się najczęściej z tworzeniem miejsc pracy (51% wskazań), rzetelnością i wiarygodnością (40%) oraz jakością towarów i usług (31%). Podobne badania prowadziła A. Sokołowska, tylko wśród innej grupy respondentów, a mianowicie w sektorze małych przedsiębiorstw. Autorka podała m.in. następujące wnioski¹⁴¹: istnieje dość znaczna dysproporcja między prawnym a etycznym obszarem SOB, zwłaszcza wobec pracowników i klientów, największym uznaniem cieszyły się wśród respondentów działania SOB skierowane do klientów oraz przedstawicieli administracji państwowej i samorządowej, niestety takim uznaniem nie jest darzona filantropia.

P. Wachowiak zaproponował nawet autorską metodykę pomiaru społecznej odpowiedzialności, uwzględniającą wiele aspektów funkcjonowania przedsiębiorstwa (tab. 20). Zaproponowany zakres przedmiotowy analizy stanowi namiastkę tego, co włączyć można w działania SOB. Wskazano w nim jednak funkcje i przykłady najważniejsze w danych obszarach (organizacyjnym, pracowniczym, społecznym, otoczenia biznesowego i środowiskowym).

Tabela 20. Kryteria oceny SOB w organizacji

Obszar	Kryteria
Organizacyjny	Wpływ ekonomiczny, społeczny i środowiskowy działalności przedsiębiorstwa
	Współpraca z kluczowymi interesariuszami
	Strategia społecznej odpowiedzialności biznesu
	Odpowiedzialność za realizację strategii społecznej odpowiedzialności biznesu
	Wiarygodność informacji dotyczących społecznej odpowiedzialności biznesu

¹³⁹ M. Gableta, A. Bodak, *Skłonność pracowników do respektowania interesów pracowników (wyniki badań empirycznych)*, „Organizacja i Kierowanie” 2012, nr 1A (149).

¹⁴⁰ A. Figiel, *Determinanty podejmowania działań z zakresu CSR przez przedsiębiorstwa w Polsce – propozycja badań*, [w:] *Człowiek w organizacji. Teoria i praktyka*, red. P. Wachowiak, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2012.

¹⁴¹ A. Sokołowska, *Kształtowanie społecznej odpowiedzialności w małym przedsiębiorstwie – wyniki badań empirycznych*, [w:] *Człowiek w organizacji. Teoria i praktyka*, red. P. Wachowiak, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2012, s. 398.

Pracowniczy	Zatrudnianie pracowników
	Wynagradzanie pracowników
	Inwestowanie w pracowników
	Stabilność zatrudnienia
	Równowaga między życiem prywatnym a zawodowym
Społeczny	Program społecznego zaangażowania przedsiębiorstwa
	Prowadzenie działalności na rzecz społeczności lokalnej
	Wolontariat pracowniczy
	Organizowanie praktyk zawodowych
	Współpraca z organizacjami pozarządowymi
Otoczenie biznesowe	Współpraca z klientami
	Satysfakcja klientów
	Dostępność bez barier (sprawa osób niepełnosprawnych)
	Współpraca z dostawcami
	Działania antykorupcyjne
Środowiskowy	Program mający na celu obniżenie wpływu działania przedsiębiorstwa na środowisko
	System monitorowania wpływu działalności przedsiębiorstwa na środowisko
	Wdrażanie zasad ekobiura
	Działania na rzecz ochrony środowiska w otoczeniu
	Szkolenie środowiskowe pracowników

Źródło: P. Wachowiak, *Pomiar społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa – autorska propozycja*, [w:] *Człowiek w organizacji. Teoria i praktyka*, red. P. Wachowiak, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2012, s. 404-409.

W celu uporządkowania i sformalizowania działań SOB w 2004 roku Międzynarodowa Organizacja Normalizacyjna (ISO) przedstawiła propozycję opracowania normy zawierającej wytyczne dotyczące odpowiedzialności społecznej. Propozycja ta została zaakceptowana i w 2005 roku utworzono grupę roboczą ISO/TMB/WG Social Responsibility do opracowania Normy Międzynarodowej ISO 26000 Guidance on Social Responsibility. Głównym celem było dokonanie ogólnoswiatowego ujednoczenia w zakresie: definicji, zasad, kluczowych obszarów i zagadnień dotyczących odpowiedzialności społecznej oraz wytycznych dotyczących włączania odpowiedzialności społecznej w działania całej organizacji. W Polsce prace normalizacyjne z zakresu

odpowiedzialności społecznej prowadzone były przez Komitet Techniczny nr 305 ds. Społecznej Odpowiedzialności Polskiego Komitetu Normalizacyjnego powołany przez Prezesa Polskiego Komitetu Normalizacyjnego 2 kwietnia 2008 roku. W skład komitetu wchodziło 18 podmiotów, w tym m.in.: Bank Zachodni WBK S.A., Centralny Instytut Ochrony Pracy – Państwowy Instytut Badawczy, Federacja Konsumentów, Fundacja Centrum CSR.PL, Krajowa Izba Gospodarcza, Ministerstwo Gospodarki, Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej, Ministerstwo Środowiska, Polska Konfederacja Pracodawców Prywatnych Lewiatan, Stowarzyszenie Forum Odpowiedzialnego Biznesu oraz wybrane uczelnie wyższe. Normy ISO 26000 opublikowano 1 listopada 2010 roku. Zawierają one wytyczne dotyczące¹⁴²:

- terminów i definicji związanych z odpowiedzialnością społeczną,
- podstaw, trendów i charakterystyk odpowiedzialności społecznej,
- zasad i praktyk odnoszących się do odpowiedzialności społecznej,
- kluczowych obszarów odpowiedzialności społecznej,
- wdrażania i promowania zachowania odpowiedzialnego społecznie w organizacji i w jej politykach i praktykach w obrębie jej sfery wpływu,
- identyfikowania interesariuszy,
- komunikowania zobowiązań, osiągnięć i innych informacji związanych z odpowiedzialnością społeczną.

W szczególności w ISO 26000 zawarto zasady odnoszące się do takich kategorii, jak: ład organizacyjny, prawa człowieka, stosunki pracy, środowisko, sprawiedliwe praktyki rynkowe, relacje z konsumentami oraz zaangażowanie społeczne.

Zasadność wdrażania w przedsiębiorstwach filozofii SOB analizował również R.W. Griffin, który wskazał opinie zarówno zwolenników, jak i przeciwników tej koncepcji. Zwolennicy podali następujące argumenty¹⁴³:

- przedsiębiorstwa stwarzają problemy, toteż powinny pomagać w ich rozwiązywaniu,
- korporacje są w naszym społeczeństwie obywatelami,
- przedsiębiorstwa często dysponują zasobami niezbędnymi do rozwiązywania problemów,
- w naszym społeczeństwie przedsiębiorstwo jest partnerem, tak jak rząd i ogół społeczeństwa.

Przeciwnicy natomiast stwierdzili, że¹⁴⁴:

- przedsiębiorstwa nie mają doświadczenia ani umiejętności do zarządzania programami społecznymi,
- zaangażowanie w programy społeczne daje przedsiębiorstwu zbyt dużą władzę,
- istnieje możliwość konfliktu interesów,
- w społeczeństwie amerykańskim celem przedsiębiorstwa jest przysparzanie zysku ich właścicielom.

¹⁴² Norma międzynarodowa dotycząca odpowiedzialności społecznej ISO 26000 *Guidance on Social Responsibility*, Polski Komitet Normalizacyjny, <www.csinfo.org> [dostęp: 28.07.2012].

¹⁴³ R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004, s. 121.

¹⁴⁴ Tamże.

Bez względu na to, co naprawdę myślą właściciele przedsiębiorstw o SOB, nie mogą całkowicie zignorować tej koncepcji, zwłaszcza z uwagi na naciski płynące z otoczenia zewnętrznego. Dlatego firmy podejmują pewne działania, czasem tylko jednorazowe, a niekiedy długotrwałe i o dużym oddziaływaniu społecznym. Obserwując zaangażowanie poszczególnych podmiotów z punktu widzenia ich podejścia do kwestii SOB, można je podzielić, według klasyfikacji R.W. Griffina, na: obstrukcjonistyczne, obronne, dostosowawcze i aktywne (tab. 21).

Tabela 21. Podejście organizacji do kwestii odpowiedzialności społecznej

Postawa	Charakterystyka
Obstrukcjonistyczna	Przedsiębiorstwa robią tak mało, jak to tylko możliwe dla rozwiązania problemów społecznych czy ekologicznych.
Obronna	Organizacja czyni wszystko, czego wymaga prawo, ale nic poza tym.
Dostosowawcza	Organizacja wypełnia swoje podstawowe obowiązki prawne i etyczne, a w wybranych przypadkach zrobi nieco więcej, niż to wynika z jej obowiązków.
Aktywna	Organizacja postrzega siebie jako obywatela w społeczeństwie i aktywnie poszukuje możliwości przyczyniania się do dobra społecznego.

Źródło: na podstawie R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004, s. 122-126.

Problematyka SOB została jednak poruszona w niniejszej pracy przede wszystkim z uwagi na fakt, że niektóre społeczności definiują zachowania etyczne przede wszystkim poprzez kryteria zaliczane do SOB i w przypadku tychże społeczności wynika to z głębokiego umiejscowienia takiej filozofii myślenia w kulturze, a zwłaszcza religii. Przykładem są Indie, gdzie SOB utożsamia się przede wszystkim z działaniami na rzecz ochrony środowiska, gdyż właśnie na tym polu przedsiębiorstwa najczęściej łamią zasady etyczne¹⁴⁵.

2.7. NOWE TENDENCJE STRATEGII GLOBALNYCH – OD INTERNACJONALIZACJI DO *BORN GLOBAL*

Jak pisał M.E. Sokołowicz¹⁴⁶, początków rozwoju dużych przedsiębiorstw, działających w co najmniej dwóch krajach należy upatrywać w XIX wieku, a zdecydo-

¹⁴⁵ Zob. M.S. Khaladkar, M.B. Kadam, P.P. Muley, *Corporate Social Responsibility at Dow Chemical International Chakan Pune*, [w:] *Enhancing Organizational Performance Through Strategic Initiatives. Handbook of Management Cases*, red. G.D. Sardana, T. Thatchenkery, MacMillan India, New Delhi 2009; zob. S.A. Narula, K.M. Upadhyay, *How to Cop with Environmental Turbulence? A Case Of Exel Corp Care Ltd.*, [w:] *Enhancing Organizational Performance Through Strategic Initiatives. Handbook of Management Cases*, red. G.D. Sardana, T. Thatchenkery, MacMillan India, New Delhi 2009.

¹⁴⁶ M.E. Sokołowicz, *Region w gospodarce globalnej – bezpośrednie inwestycje zagraniczne a rozwój regionu*, [w:] A. Nowakowska, Z. Przygodzki, M.E. Sokołowicz, *Region w gospodarce opartej na wiedzy: kapitał ludzki – innowacje – korporacje transnarodowe*, Difin, Warszawa 2011, s. 132.

wana intensyfikacja tego procesu przypada na wiek XX. Oczywiście stwierdzeń tych nie należy utożsamiać z handlem międzynarodowym, gdyż ten jest znacznie starszy. Pisząc jednak o umiędzynarodawianiu korporacji, należy mieć na myśli proces bardziej skomplikowany i wielowarstwowy. Wspomniany autor wymienia trzy etapy tej swoistej ekspansji geograficznej¹⁴⁷: pierwszy, charakteryzujący się dążeniem do rozbudowy oddziałów oraz filii i korzystaniem w ten sposób z efektu skali; drugi, w którym obok wzrostu sprzedaży znacznie rozwinęła się zagraniczna produkcja oraz usługi; trzeci, kiedy zintensyfikowano powstawanie korporacji transnarodowych, którego efektem jest m.in. wytworzenie wśród niektórych korporacji potencjału zasobowego znacznie przewyższającego potencjał gospodarek narodowych. Istnieje wiele czynników, którymi kierują się potencjalni inwestorzy, podejmując decyzję o rozszerzeniu działalności na rynki międzynarodowe. J. Schroeder wskazuje na¹⁴⁸: zasięg prowadzonej działalności gospodarczej za granicą, stopień kontroli aktywów, stopień zaangażowania zagranicznego (wielkość obrotów zagranicznych lub aktywów zaangażowanych za granicą), przyjętą strategię działania, stopień umiędzynarodowienia przedsiębiorstwa w odniesieniu do struktury organizacyjnej czy procesu podejmowania decyzji. Zdaniem autorów opracowania *Glokalizacja*¹⁴⁹, do najistotniejszych elementów przyciągania kapitału obcego należą: wielkość rynku, wzrost gospodarczy, otwartość gospodarki na kapitał zagraniczny, koszty siły roboczej, podatki, dostęp do wykwalifikowanej kadry zawodowej oraz brak barier ekonomicznych, prawnych, politycznych i społecznych. Ponadto autorzy ci podają za R.W. Griffinem, że oprócz powyższych czynników istotny jest również aspekt kulturowy, a w szczególności: system wartości, wzorce zachowań, etyka zawodowa, kultura organizacyjna i tradycja.

Szerszą analizę przeprowadził M.E. Sokołowicz, który dokonał przeglądu i zestawienia teorii wyjaśniających motywy podejmowania przez przedsiębiorstwa działalności za granicą, co zaprezentowano w tabeli 22.

Tabela 22. Teorie wyjaśniające motywy podejmowania przez przedsiębiorstwa działalności za granicą

Teorie	Motywy
Neoklasyczne teorie handlu zagranicznego (B. Ohlin, P.A. Samuelson) i migracja czynników produkcji (R.A. Mundell)	Podejmowanie działalności poza granicami kraju macierzystego może stanowić substytut handlu zagranicznego i przyczynić się do wyrównania cen czynników produkcji. Głównym motywem inwestowania za granicą są różnice w cenach czynników produkcji.

¹⁴⁷ Tamże.

¹⁴⁸ J. Schroeder, *Międzynarodowe zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo UE w Poznaniu, Poznań 2010, s. 12.

¹⁴⁹ *Glokalizacja*, red. K. Kuciński, Difin, Warszawa 2011, s. 95.

<p>Teorie przewag własnościowych (S.H. Hymer, C.P. Kindelberger, G. Hamel, C.K. Prahalad, J. Kay)</p>	<p>Rozwój przedsiębiorstwa poza granicami kraju macierzystego oparty na własnych strukturach organizacyjnych stanowi alternatywę dla eksportu, sprzedaży licencji za granicą, podejmowania wspólnych przedsięwzięć z przedsiębiorstwami zagranicznymi itp. Głównym motywem inwestowania za granicą jest dyskontowanie korzyści ze specyficznych przewag konkurencyjnych przedsiębiorstw przy zachowaniu nad nimi pełnej kontroli.</p>
<p>Teoria cyklu życia produktu (R.Vernon)</p>	<p>Przechodzenie wytwarzanego przez przedsiębiorstwa dobra do kolejnych bardziej dojrzałych faz cyklu życia prowadzi do obniżania się jednostkowych kosztów produkcji. Następnie upowszechnienie produktu w fazie jego dojrzałości ułatwia jego podrabianie przez konkurentów i prowadzi do obniżania się zysków ze sprzedaży. W konsekwencji przedsiębiorstwa wraz z dojrzewaniem produktu rozważają rozpoczęcie jego wytwarzania w krajach i regionach o niższych kosztach produkcji.</p>
<p>Teoria zachowań oligopolistycznych (F.T. Knickerbocker)</p>	<p>Bezpośrednie inwestycje zagraniczne są konsekwencją walki konkurencyjnej między przedsiębiorstwami z tej samej branży. Podejmowanie działalności poza granicami kraju stanowi formę reakcji na podobne posunięcia rywali z tej samej branży.</p>
<p>Menedżerska teoria firmy (W. Baumol)</p>	<p>Bezpośrednie inwestycje zagraniczne stanowią wypadkową decyzji menedżerów korporacji, którzy podejmują je w dążeniu do maksymalizacji własnych wynagrodzeń. Inwestycje zagraniczne są podejmowane nie jako wynik wnikliwej analizy korzyści i strat, ale jako efekt skłonności do tego typu zachowań panującej w środowisku menedżerów korporacyjnych.</p>
<p>Teorie lokalizacji (m.in. A. Weber, J.H. Thünen, W. Christaller, A. Lösch, P. Krugman, M.E. Porter)</p>	<p>Koncentrują się na poszukiwaniu przez przedsiębiorstwa najbardziej korzystnych lokalizacji z punktu widzenia efektywności ekonomicznej.</p>
<p>Teorie internacjonalizacji (R. Coase, O. Williamson)</p>	<p>Wysokie koszty transakcji rynkowych skłaniają do prowadzenia działalności gospodarczej (w tym działalności w skali międzynarodowej) w ramach struktur organizacyjnych przedsiębiorstwa.</p>

Eklektyczny paradygmat produkcji międzynarodowej (J.H. Dunning)	Im większe specyficzne przewagi ma przedsiębiorstwo danego kraju w stosunku do przedsiębiorstw w innych krajach, tym większe są bodźce do internacjonalizacji tych przewag. Jednocześnie im bardziej jest opłacalna ich realizacja za granicą ze względu na warunki lokalizacji inwestycji, tym większe jest zaangażowanie przedsiębiorstwa w międzynarodowej produkcji.
---	--

Źródło: na podstawie M.E. Sokołowicz, *Region w gospodarce globalnej – bezpośrednie inwestycje zagraniczne a rozwój regionu*, [w:] A. Nowakowska, Z. Przygodzki, M.E. Sokołowicz, *Region w gospodarce opartej na wiedzy: kapitał ludzki – innowacje – korporacje transnarodowe*, Difin, Warszawa 2011, s. 145-146.

R. Hołubowicz, za J. Whitelockiem i H. Yungiem, wyszczególnił także następujące motywy tworzenia np. międzynarodowych spółek *joint venture*¹⁵⁰: związane z rozwojem rynku, poszukiwaniem wydajności oraz nabywaniem wiedzy. G. Hofstede i G.J. Hofstede wskazali ponadto pięć metod rozszerzania działalności międzynarodowej przez korporacje wiążących się z ryzykiem wynikającym z różnic kulturowych¹⁵¹:

- *greenfield start* – budowanie od zera – korporacja mająca siedzibę w kraju macierzystym rozpoczyna w innym kraju działalność od początku, to znaczy deleguje za granicę jednego lub kilku przedstawicieli, którzy organizują siedzibę i zasoby, w tym przede wszystkim zasoby ludzkie, rekrutując pracowników z lokalnej społeczności; pozytywnym aspektem takiej formy prowadzenia przedsiębiorstwa w obcym kraju jest fakt, że menedżerowie wysłani z jednostki macierzystej (założycielskiej) mają zazwyczaj możliwość wyselekcjonowania pracowników pasujących do kultury organizacyjnej korporacji, dlatego ryzyko wystąpienia konfliktów interkulturowych jest niewielkie (o ile oczywiście proces rekrutacji i selekcji przeprowadzono profesjonalnie oraz w ogóle istniała możliwość wyboru spośród społeczeństwa lokalnego);
- międzynarodowy sojusz strategiczny – polegający na celowej współpracy pomiędzy podmiotami gospodarczymi funkcjonującymi na rynku; taki rodzaj kooperacji skoncentrowany na podejmowaniu działań w zakresie konkretnych rynków, produktów czy innego typu projektów minimalizuje ryzyko wystąpienia konfliktów interkulturowych, gdyż partnerzy, a przede wszystkim ich pracownicy, mają czas (w trakcie realizacji współpracy) na poznanie np. stylu zarządzania, pracy, kontaktów międzyludzkich itp.;
- spółka zagraniczna typu *joint venture* – tworzenie nowego przedsiębiorstwa z wykorzystaniem zasobów (materialnych, finansowych i ludzkich) pochodzących z istniejących organizacji; w kontekście interkulturowym problemy

¹⁵⁰ R. Hołubowicz, *Motywy tworzenia międzynarodowych spółek joint venture*, [w:] *Współczesne przedsiębiorstwo. Teoria i praktyka*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2012, s. 145.

¹⁵¹ G. Hofstede, G.J. Hofstede, *Kultury i organizacje*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2007, s. 359-361.

mogą pojawiać się na każdym szczeblu zarządzania, dlatego większe szanse powodzenia mają spółki, w których cała sfera zarządzania nie jest podzielona pomiędzy partnerów, a leży w gestii jednego z nich;

- przejście przez spółkę zagraniczną – polegające na wykupieniu lokalnego (krajowego) przedsiębiorstwa przez przedsiębiorstwo zagraniczne; podstawą konfliktów interkulturowych jest fakt, że dana organizacja ma już własną kulturę organizacyjną wynikającą z własnej kultury narodowej, na pewno odmiennej od kultury inwestora; zatem przejścia są jedną z najryzykowniejszych pod względem konfliktów interkulturowych form rozwoju międzynarodowego; wszystko zależy oczywiście od umiejętności menedżerskiej kadry zarządzającej, jednak, jak wskazują analizy wspomnianych powyżej autorów, nowy właściciel z wielu powodów rozwiązuje problemy najczęściej brutalnymi metodami, np. zwolnieniami, karami itp., co wzmaga sytuacje konfliktowe, a nie je niweluje;
- fuzja międzynarodowa – została oceniona jako najbardziej ryzykowna forma umiędzynarodawiania działalności przedsiębiorstwa, gdyż do konfliktów na średnim i operacyjnym szczeblu zarządzania dochodzą najniebezpieczniejsze konflikty władzy na najwyższym poziomie hierarchii.

K. Fonfara¹⁵² opisał następujące typy zachowań przedsiębiorstw w procesie internacjonalizacji (nie globalizacji):

- typ A – aktywny: kształtuje sieć szerokich formalnych kontaktów i współpracy z podmiotami otoczenia zagranicznego i krajowego w procesie internacjonalizacji; charakterystyczne zachowania: otwartość na współpracę, formalny proces internacjonalizacji, aktywne kształtowanie sieci powiązań;
- typ B – uległy: poddaje się otwarcie i chętnie obiektywnemu procesowi wciągania w sieć powiązań z podmiotami otoczenia zagranicznego i krajowego w procesie internacjonalizacji; charakterystyczne zachowania: otwartość na współpracę, spontaniczny proces internacjonalizacji, pasywne kształtowanie sieci powiązań;
- typ C – niezależny: poprzez formalne decyzje dąży do uniknięcia przyłączenia do sieci i świadomie ogranicza do minimum bliższe formalne kontakty i możliwości uzależnienia się od podmiotów zagranicznych i krajowych w procesie internacjonalizacji, w praktyce stara się możliwe maksymalnie działać samodzielnie; charakterystyczne zachowania: zamknięcie na współpracę, formalny proces internacjonalizacji;
- typ D – nieufny realista: zdaje sobie sprawę z nieuchronności powiązań z podmiotami otoczenia zagranicznego i krajowego w procesie internacjonalizacji, ale stara się ograniczyć ich zakres do niezbędnego minimum; często jednak jest zmuszony ze względu na swoje kompetencje do poddania się „sile sieci”, zwłaszcza z jej doświadczeniu i zasobom; charakterystyczne zachowania: zamknięcie

¹⁵² *Zachowanie przedsiębiorstwa w procesie internacjonalizacji. Podejście sieciowe*, red. K. Fonfara, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2009, s. 58.

na współpracę, spontaniczny proces internacjonalizacji, pasywne podejście do tworzenia sieci powiązań.

Biorąc pod uwagę najważniejsze kryteria umiędzynarodawiania przedsiębiorstw J. Schroeder (za C. Bartlettem i S. Ghoshalem) wyróżnił cztery podstawowe rodzaje organizacji¹⁵³:

- globalną – rozbudowuje swoją sieć zagranicznych oddziałów i filii w celu sprzedaży standardowych produktów na wszystkich możliwych rynkach;
- międzynarodową – istotną rolę odgrywa centrala pełniąca funkcję kontrolną, w filiach zagranicznych prowadzi się działalność, uwzględniając lokalny, często autonomiczny styl zarządzania;
- multinarodową – prowadzi działania wielonarodowe, wielorynkowe, wielo-
produktowe i wielotechnologiczne;
- transnarodową – czysto hipotetyczna, nie istnieje w praktyce – filie są zdecentralizowane (z uwagi na różnorodność rynków lokalnych) przy ich jednoczesnej współpracy polegającej na wymianie wiedzy i doświadczenia.

Pojęcia podmiotów wymiany międzynarodowej usystematyzowali K. Fonfara i M. Ciesielski¹⁵⁴, wskazując następujące ich rodzaje: firmy globalne, firmy regionalne, duże firmy eksportowe, firmy zależne oraz niszowe. Szczegółową charakterystykę takich podmiotów zamieszczono w tabeli 23.

Tabela 23. Kategorie firm uczestniczących w wymianie międzynarodowej

Kategorie firm	Cechy firm				
	Zasięg działania	Skala międzynarodowych działań rynkowych	Formy ekspansji zagranicznej	Strategia sprzedaży	Znaczenie obrotów zagranicznych
Globalna	Globalny	Bardzo duża	Eksport, inwestycje zagraniczne i inne	Markowa	Bardzo duże
Regionalna	Regionalny	Duża	Eksport, inwestycje zagraniczne i inne	Markowa	Duże
Duża eksportowa	Wiele różnych rynków zagranicznych	Duża/średnia	Eksport	Markowa/ anonimowa	Bardzo duże

¹⁵³ J. Schroeder, *Międzynarodowe...*, dz. cyt., s. 15-17.

¹⁵⁴ K. Fonfara, M. Ciesielski, *Biznes międzynarodowy*, Fundacja „Kadry dla Wielkopolski”, Poznań 2002, s. 8.

Zależna	Wybrane rynki zagraniczne	Średnia/mała	Eksport – głównie <i>sub-contracting</i>	Anonimowa	Bardzo duże
Niszowa	Wybrane rynki zagraniczne	Mała	Eksport	Anonimowa/markowa	Średnie

Źródło: K. Fonfara, M. Ciesielski, *Biznes międzynarodowy*, Fundacja „Kadry dla Wielkopolski”, Poznań 2002, s. 8.

Podstawowa różnica pomiędzy korporacją globalną a międzynarodową (pomijając rozbieżności w nazewnictwie stosowanym przez różnych naukowców) polega zatem na tym, że¹⁵⁵ przedsiębiorstwo międzynarodowe centralizuje wszystkie funkcje w jednym miejscu (obrazowo można to wyjaśnić następująco: siedziba firmy znajduje się np. w Paryżu i w tym właśnie miejscu, najczęściej w tym samym budynku, znajdują się działy produkcji, kadr, finansów, marketingu itp.), ale rozwija sprzedaż w wielu krajach, nawet na wszystkich kontynentach, gdy tymczasem przedsiębiorstwo globalne lokuje poszczególne funkcje w różnych krajach (np. BMW, Daewoo czy Hyundai produkują m.in. w Wietnamie, VW w Polsce¹⁵⁶, a inne korporacje ulokowały księgowość czy dział obsługi klienta w Indiach). W tabeli 24 wskazano dodatkowe różnice pomiędzy przedsiębiorstwami o charakterze międzynarodowym i globalnym.

Tabela 24. Różnice między przedsiębiorstwami międzynarodowymi i globalnymi

Sektor wielonarodowy	Sektor globalny
Pełna działalność w każdym kraju	Działalność zróżnicowana w zależności od kraju
Umieędzynarodowienie	Integracja w skali światowej i znaczenie powiązań między państwowych
Konkurencja w skali krajowej	Pozycja konkurencyjna w jednym kraju uzależniona od pozycji w innych krajach
Przewaga konkurencyjna na rynku krajowym	Przewaga konkurencyjna wynika ze zdolności powiązania działalności w skali światowej
Marketing krajowy	Marketing globalny

Źródło: *Strategor. Zarządzanie firmą. Strategie, struktury, decyzje, tożsamość*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1995, s. 187.

F. Fortanier, prowadząc badania nad wpływem bezpośrednich inwestycji zagranicznych (*FDI – Foreign Direct Investment*) na poziom rozwoju gospodarczego kraju macierzystego i goszczącego, zaproponowała metodykę badania stopnia internacjonalizacji przedsiębiorstwa. Wskazała, że w celu oszacowania, na ile przedsiębiorstwo zostało umieędzynarodowione, należy porównać poziom wybranych czynników za granicą z ich poziomem ogółem. Do kluczowych wskaźników, które powinny być

¹⁵⁵ K. Czainska, *Odkryć...*, dz. cyt., s. 97.

¹⁵⁶ P. Odrakiewicz, E. Nwoko, *Octopus Theory*, „Innovative Management Journal” May 2008, no. 1, s. 17.

analizowane, autorka zaliczyła¹⁵⁷: aktywa, sprzedaż i zatrudnienie. Na podstawie porównania strategii internacjonalizacji firm ze Stanów Zjednoczonych, Japonii, Wielkiej Brytanii, Holandii, Niemiec i Francji F. Fortanier scharakteryzowała różne podejścia w tym zakresie, nazywając je trajektoriami internacjonalizacji. Szczegóły zostały opisane w tabeli 25.

Tabela 25. Trajektorie internacjonalizacji

Kraj	Trajektoria internacjonalizacji	Efekt ekonomiczny bezpośrednich inwestycji zagranicznych dla kraju macierzystego	Wynagrodzenia i warunki pracy
USA	Sprzedaż: zorientowana na rynek macierzysty; aktywa: silna ekspansja.	Wpływ: pozytywny na handel, edukację i instytucje; sektory: równomierna dystrybucja; struktura organizacyjna: zdecentralizowany proces decyzyjny.	„Pracuj ciężko i graj twarde”; długi czas pracy i wysoki poziom stresu, ale wysokie wynagrodzenie, szkolenia i inne korzyści.
Japonia	Sprzedaż: zorientowana na rynek macierzysty; aktywa: zorientowanie na rynek macierzysty.	Wpływ: wyraźnie negatywny, szczególnie w krajach o dużej otwartości na handel i zorientowanych na wysoką jakość organizacyjną; sektory: metalowy, mechaniczny, sprzętu komputerowego, RTV; struktura organizacyjna: wysoce zintegrowana.	Praca o wysokiej jakości, mały zakres możliwości.
Wielka Brytania	Sprzedaż: ekspansja, wszechstronność; aktywa: rozproszone i o dużej dynamice wzrostu wartości.	Wpływ: ogólnie pozytywny; sektory: naftowy i telekomunikacyjny; struktura organizacyjna: zdecentralizowany proces decyzyjny.	Podobnie jak w przypadku USA, ale nie w tak ekstremalnym wymiarze.
Holandia	Sprzedaż: wszechstronność; aktywa rozproszone.	Wpływ: ogólnie nieznaczny, ale raczej pozytywny, zwłaszcza w krajach o niskim poziomie wykształcenia; sektory: spożywczy, naftowy, gumowy, chemiczny i handlowy; struktura organizacyjna: współdziałający z firmami lokalnymi.	Małe wynagrodzenia, długi czas pracy (dłuższy niż pracownicy firmy w kraju macierzystym), ale wysoki poziom satysfakcji z pracy, praca rozwijająca.
Niemcy	Sprzedaż: tworzenie klastrów; aktywa rozproszone.	Wpływ: pozytywny na kraje związane współpracą handlową, tworzenie dobrych szkół i instytucji; sektory: finanse, motoryzacja; struktura organizacyjna: zorientowana na centralę i powielanie praktyk kraju macierzystego.	Czas pracy taki sam jak w kraju macierzystym, ale zawsze nienormowany.

¹⁵⁷ F. Fortanier, *Multinational Enterprises, Institutions and Sustainable Development*, FortMedia, Vlaardingen 2008, s. 68.

Francja	Sprzedaż: tworzenie klastrów, wszechstronność; aktywa: rozproszone	Wpływ: nieznaczny; sektory: nieruchomości i biznes; struktura organizacyjna: zorientowana na władzę w kraju macierzystym, silnie scentralizowany proces decyzyjny.	Preferują funkcjonowanie rad zakładowych (związków zawodowych), nie akceptują nienormowanego czasu pracy i nadgodzin oraz pracy w stresujących warunkach czy pod presją.
---------	--	--	--

Źródło: na podstawie F. Fortanier, *Multinational Enterprises, Institutions and Sustainable Development*, FortMedia, Vlaardingen 2008, s. 269.

J. Macias, opisując procesy związane z globalizacją działalności gospodarczej, użył pojęcia *offshoring*, definiując je

jako delokalizację (przeniesienie) procesów biznesowych do obcych krajów w celu uzyskania przewagi w postaci podaży wykwalifikowanej, lecz relatywnie taniej pracy; (...) zmianę źródła pochodzenia nabywanych przez przedsiębiorstwo usług – ze źródła krajowego na źródło zagraniczne lub delokalizację realizacji usług poza granice kraju¹⁵⁸.

W literaturze dotyczącej internacjonalizacji przedsiębiorstw definiuje się również inny ich rodzaj, a mianowicie tzw. przedsiębiorstwa stworzone jako globalne (*born global*)¹⁵⁹. Tym mianem określa się firmy, które już od momentu założenia ukierunkowane są na funkcjonowanie na rynku globalnym. Dzięki osiągnięciom technologicznym i infrastrukturalnym nawet przedsiębiorstwa z sektora małych i średnich od początku działają w skali międzynarodowej. S. Hollensen stwierdził nawet, że organizacje typu *born global* spowodują konieczność zweryfikowania istniejących teorii internacjonalizacji przedsiębiorstw. Poza internacjonalizacją stopniową, przeprowadzaną przez przedsiębiorstwa w określonych etapach, będzie pojawiać się internacjonalizacja przebiegająca jako strategia wdrażana od powstania przedsiębiorstwa, a nawet stanowiąca istotę jego działalności. Zaobserwowana tendencja wynika z wielu czynników, do których w szczególności zaliczyć należy: rosnącą rolę niszy rynkowych, postęp w zakresie procesów i technologii produkcji, elastyczność małych i średnich przedsiębiorstw z grupy *born global*, rozwój globalnych sieci powiązań (dystrybutorów, handlowców, podwykonawców itp.), szybki rozwój oraz powszechność użycia rozwiązań informatycznych. Przyjęty przed organizację gospodarczą model biznesowy internacjonalizacji przedsiębiorstwa oraz model zarządzania nim w ramach zasobów ludzkich będzie miał zatem istotny wpływ na kształtowanie kultury organizacyjnej w kontekście interkulturowym.

¹⁵⁸ J. Macias, *Offshoring jako strategia globalnego pozyskiwania zasobów*, „Przegląd Organizacji” 2012, nr 4.

¹⁵⁹ S. Hollensen, *Global Marketing*, Prentice Hall, 4th Edition, Harlow 2007, s. 77-82.

2.8. SOCJOLOGICZNE I PSYCHOLOGICZNE MECHANIZMY FUNKCJONOWANIA GRUP WIELOKULTUROWYCH

Oprócz znajomości otoczenia organizacji oraz jej sytuacji wewnętrznej do kształtowania kultury organizacyjnej niezbędna jest także wiedza z zakresu socjologicznych i psychologicznych mechanizmów funkcjonowania grup, w tym szczególnie grup pracowniczych. Wielkość i stopień formalizacji każdej zbiorowości zależy przecież od osób ją tworzących. Istotne jest zatem nie tylko zidentyfikowanie czynników wpływających na przedsiębiorstwo, ale przede wszystkim to, jak ludzie reagują na takie bodźce, jak włączają je do swojej codzienności, kiedy oddziaływanie jest silne, a kiedy pozostaje bez reakcji. O sukcesie realizacji strategii, taktyki czy działań operacyjnych decydują ludzie, zarówno ci, którzy przewodzą, jak i ci, którzy wykonują polecenia. Kuszące byłoby niepodejmowanie aspektów psychologicznych i socjologicznych problematyki kultury organizacyjnej oraz etyki w biznesie, gdyż stanowiłoby to istotne uproszczenie analizy wyników badań, a co ważniejsze, procesu wnioskowania i konstruowania wytycznych. Jednak bez zaprezentowania mechanizmów funkcjonowania jednostki w specyficznej grupie społecznej, jaką jest grupa pracownicza, badania nie byłyby wartościowe, a wnioski na pewno nie w pełni prawdziwe i tylko ogólne. Warto także podkreślić, jak proponuje B. Klimczak, że zarówno prawodawstwo, jak i socjologia akcentują w pojęciu instytucji społecznej (a do takich należą organizacje, w tym przedsiębiorstwa) następujące fakty¹⁶⁰:

- funkcjonowanie grup lub zbiorowości społecznych;
- znaczenie norm, reguł i zachowań ludzkich, określających, co należy i czego nie należy czynić w danej grupie;
- regulowanie działań i zachowań w celu osiągnięcia ich zbieżności z treścią danej instytucji.

Dlatego też, aby zrozumieć, jak w zbiorowości ludzi tworzą się mechanizmy interakcji, definiowania norm oraz socjalizacji w tym rozdziale przedstawione zostały podstawowe pojęcia psychologiczne i socjologiczne będące podłożem wiedzy o zachowaniach organizacyjnych, a mianowicie pojęcia: grupy, grupy społecznej, postaw, norm, wzajemnego oddziaływania członków grupy itp. Dodatkowo wskazane zostały także różnice w definiowaniu: przedsiębiorstwa mono-, wielo- i interkulturowego, etyki i moralności oraz kultury organizacyjnej. Nie bez znaczenia jest także zaprezentowany przegląd badań, teorii i koncepcji dotyczących kultury organizacyjnej wszelkich społecznych oraz gospodarczych podmiotów interkulturowych oraz paradygmatów etycznych funkcjonujących w badanych organizacjach.

Mając na względzie założenie, że kultura jest zjawiskiem przez człowieka wyuczonym, a nie zakodowanym genetycznie, prześledzono, czy społeczność organizacyjna poprzez świadome mechanizmy zarządzania zasobami ludzkimi oraz nie-

¹⁶⁰ B. Klimczak, *Model człowieka gospodarującego we współczesnej ekonomii*, [w:] *Wizerunek współczesnego człowieka gospodarującego*, red. A. Węgrzecki, Wydawnictwo AE w Krakowie, Kraków 2000, s. 23.

świadome mechanizmy zachowań społecznych może wywierać silniejszy wpływ na jednostkę w celu zmiany jej kultury niż społeczność, z której dana jednostka się wywodzi. Przyjmując jako wyjściową nawet najbardziej ogólną definicję grupy przedstawioną przez S. Mikę, zgodnie z którą grupa to „zbiór jednostek pozostających ze sobą w pewnych stosunkach”¹⁶¹, należy uznać, że przedsiębiorstwo zatrudniające pracowników jest środowiskiem funkcjonowania grupy lub kilku grup społecznych. Autorzy formułujący definicje grupy podkreślają szczególnie konieczność występowania interakcji wśród zbiorowości osób, by zbiorowość ta mogła być uznana za grupę. Co do pojmowania istoty interakcji zdania badaczy są podzielone. Przykładowo G.C. Homans¹⁶² utożsamia interakcję z komunikowaniem się członków grupy, natomiast R.K. Merton¹⁶³ wskazuje, że interakcja to częsta i długotrwała relacja prowadząca do identyfikowania się członków grupy z całością. Rozszerzoną definicję grupy podaje P. Hare¹⁶⁴, określając, że

aby o dwóch lub więcej osobach można było powiedzieć, że stanowią grupę, muszą być spełnione przynajmniej cztery warunki. Tak więc: a) między tymi osobami musi istnieć bezpośrednia interakcja, b) osoby te muszą mieć wspólny cel, c) w zbiorze jednostek stanowiących grupę muszą istnieć normy, d) w zbiorze tym musi istnieć struktura.

R.J. Crisp i R.N. Turner¹⁶⁵ przy definiowaniu pojęcia grupy odwołują się do tzw. realności grupy, na którą składają się takie cechy, jak: spójność, wzajemne powiązania, podobieństwo i wspólne cele, ważność i oczywiście interakcje pomiędzy jej członkami.

Powyższa definicja P. Harego stanowić może fundament definicji zasobów ludzkich przedsiębiorstwa jako grupy społecznej. Parafrazując słowa jej autora, można stwierdzić, że członkowie danej organizacji/przedsiębiorstwa stanowią grupę społeczną, gdy występują pomiędzy nimi interakcje, gdy mają oni wspólny cel, wypracowane normy zachowań oraz określoną, wdrożoną i przestrzeganą strukturę organizacyjną. M. Argyle zwraca uwagę na jeszcze jeden wymiar grupy, a mianowicie spójność, która występuje, gdy spełnione są następujące warunki¹⁶⁶:

- bliskość fizyczna, np. przebywanie w jednym biurze;
- podobieństwo pochodzenia, wartości, zainteresowań;
- nagradzające doświadczenia wynoszone z grupy, co obejmuje także zadowolenie ze skutecznej realizacji zadań;
- utalentowany przywódca, który potrafi zapewnić zgodę;
- brak wrogich bądź zaburzonych osobowości.

Jak można zauważyć, postulat spójności grupy ma zastosowanie raczej w odniesieniu do małych, lokalnych oraz konkretnie umiejscowionych grup.

¹⁶¹ S. Mika, *Wstęp do psychologii społecznej*, PWN, Warszawa 1972, s. 170.

¹⁶² Tamże, s. 171.

¹⁶³ Tamże.

¹⁶⁴ Tamże.

¹⁶⁵ R.J. Crisp, R.N. Turner, *Psychologia społeczna*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2009, s. 125.

¹⁶⁶ M. Argyle, *Psychologia stosunków międzyludzkich*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999, s. 185.

Z punktu widzenia niniejszej pracy, w której rozpatrywana jest m.in. problematyka norm etycznych w przedsiębiorstwach, istotne jest rozważenie znaczenia pojęcia normy grupowej. Ogólnie można przyjąć, że normy grupowe to pewien zestaw zasad zachowania się obowiązujący w danej grupie. W literaturze spotkać można rozgraniczenie znaczenia norm grupowych na¹⁶⁷:

- społeczne, czyli zasady, których powinien przestrzegać członek danej grupy społecznej;
- kulturowe, czyli zasady, które powinien zachowywać uczestnik danej kultury.

Jeżeli weźmiemy pod uwagę twierdzenie F. Znanieckiego¹⁶⁸, mówiące, że

Każda jednostka bierze mniej lub bardziej czynny udział w podtrzymywaniu tuzina lub więcej różnych grup społecznych, których jest „członkiem”, tzn. w których zajmuje pewne pozycje z określonymi zobowiązaniami w stosunku do innych członków, do grupy jako całości oraz do jej funkcjonariuszy

to oczywisty wydaje się wniosek, który przytacza S. Mika¹⁶⁹, powołując się na badania M. Sherifa i C. Sherif, w których wykazano, że „pewne normy przenoszą do danej grupy jej członkowie z innych grup, są one narzucone przez kulturę”¹⁷⁰. Równocześnie zauważono, że jeżeli mała grupa jest członkiem większej organizacji, to przejmuje normy obowiązujące w całej organizacji.

Powyższe stwierdzenie należy uznać za przyczynek do rozważenia hipotezy, że w przedsiębiorstwach interkulturowych problem różnic kulturowych może być zniwelowany poprzez wprowadzenie kultury organizacyjnej obowiązującej wszystkich członków danej organizacji. Dodatkowo warto przytoczyć sformułowane przez S. Mikę wnioski dotyczące sposobu odbierania norm społecznych przez grupę, które obrazują swoistą samoregulację zachowań. Autor stwierdził bowiem, że akceptowanie i dostrzeganie przez członków grup obowiązujących w nich norm może dokonywać się za pomocą¹⁷¹:

- naśladowania przez nich zachowania innych członków grupy;
- kierowania przez grupę aktów komunikowania do tych członków, którzy nie przestrzegają norm grupowych;
- stosowania przez grupę kar w stosunku do członków nie przestrzegających norm grupowych;
- nagradzania przez grupę tych członków, którzy przestrzegają norm grupowych, a szczególnie tych, którzy początkowo nie przestrzegali norm, a następnie zmienili swoje zachowanie na zgodne z normami;
- mechanizmów wewnętrznych powodujących, że gdy dany członek grupy spostrzeża rozbieżność między zachowaniami innych członków grupy a swoim własnym lub między akceptowanymi normami grupowymi a własnym, niezgodnym z nimi zachowaniem, wówczas powstają u niego napięcia i wskutek tego pojawia się tendencja do redukcowania

¹⁶⁷ Zob. np.: S. Mika, *Wstęp...*, dz. cyt., s. 205.

¹⁶⁸ F. Znaniecki, *Metoda socjologii*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2008, s. 152-153.

¹⁶⁹ S. Mika, *Wstęp...*, dz. cyt., s. 207.

¹⁷⁰ Zasady tworzenia się i funkcjonowania norm społecznych oparte na badaniach M. Sherifa i C. Sherif analizują również R.J. Crisp i R.N. Turner w *Psychologii...*, dz. cyt., s. 150-178.

¹⁷¹ S. Mika, *Wstęp...*, dz. cyt., s. 218.

ich, co może on osiągnąć głównie przez zmianę swego zachowania na zgodne z zachowaniem innych lub z akceptowanymi normami.

Warto zwrócić uwagę na ostatnie słowa powyższego cytatu, w których wskazano, że człowiek może korygować postawę, biorąc za wzór zachowania pozostałych członków grupy lub obowiązujące normy. W praktyce może to oznaczać, że kultura organizacyjna wdrożona wyłącznie teoretycznie, tzn. formalnie, nie będzie stanowiła narzędzia zacierania różnic interkulturowych. Takim narzędziem może być tylko kultura organizacyjna stosowana przez wszystkich lub choćby przez większość członków tejże organizacji, a zwłaszcza przez kadrę zarządzającą wszystkich szczebli. Innymi słowy, normy społeczne stanowią mechanizm regulacji zachowań w danej grupie, gdyż członkowie grupy przejmują normy poprzez:

- uniformizm, czyli upodabnianie własnego zachowania do zachowań innych członków organizacji;
- poddanie się naciskowi wywieranemu przez grupę.

F. Fukuyama zaprezentował dodatkowo pojęcie kapitału społecznego, które zdefiniował jako „zestaw nieformalnych wartości i norm etycznych wspólnych dla członków określonej grupy i umożliwiających im skuteczne współdziałanie”¹⁷². Autor stwierdził jednocześnie, że wyznawanie tych samych wartości i zasad nie stanowi jeszcze o kapitale społecznym, gdyż jego istotą jest to, aby wartości były właściwe, czyli w większości akceptowane. Należy przy tym pamiętać, że w każdej grupie społecznej może znaleźć się jednostka, która nie zechce podporządkować się normom. Jak pisał M. Argyle¹⁷³, powołując się na badania S. Moscovicio, o ile niezadowolenie jednostki będzie traktowane jako dewiacja, o tyle zachowanie już dwóch osób budzi w pozostałych członkach poważniejsze reakcje. Jeżeli dana mniejszość będzie działać wytrwale i konsekwentnie, może doprowadzić do zmiany norm panujących w grupie.

Przy omawianiu problematyki grup społecznych w organizacjach istotne jest poruszenie zagadnienia porządku i hierarchii w grupach. Struktura organizacyjna stanowi jeden z najistotniejszych elementów grupy w przedsiębiorstwie, gdyż, jak wskazuje S. Mika, jest to typowe środowisko, w którym kształtują się „role społeczne, czyli zbiory przepisów określających, jak powinien zachowywać się człowiek zajmujący daną pozycję w grupie”¹⁷⁴. M. Argyle¹⁷⁵ dodaje nawet, że specyfika organizacji społecznych wprowadza nowe elementy analizy i obserwacji grup. Jego zdaniem, jeżeli chcemy zrozumieć zachowania i postawy członków danej organizacji, bardziej użyteczne jest poznanie ich pozycji w strukturze organizacyjnej niż, jak w przypadku innego kontekstu obserwacji, czynników osobowościowych. Hierarchia wymusza na ludziach postawy sztuczne, obarczone poczuciem koniecznego budowania dystansu i barier, podporządkowania i pełnego wchodzenia w rolę. Oczywiście taki układ może

¹⁷² F. Fukuyama, *Kapitał społeczny*, [w:] *Kultura ma znaczenie. Jak wartości wpływają na rozwój społeczeństw*, red. L.E. Harrison, S.P. Huntington, wyd. I, Wydawnictwo Zysk i S-ka, Poznań 2003, s. 169.

¹⁷³ M. Argyle, *Psychologia...*, dz. cyt., s. 188.

¹⁷⁴ S. Mika, *Wstęp...*, dz. cyt., s. 163.

¹⁷⁵ M. Argyle, *Psychologia...*, dz. cyt., s. 199.

niekorzystnie wpływać na rozwój organizacji, np. poprzez problemy w komunikacji wewnętrznej. Dlatego też obecnie w naukach o zarządzaniu odchodzi się od promowania wysokich struktur organizacyjnych. M. Argyle podkreślił, że praktyki spłaszczania struktur prowadzą do

zwiększenia produktywności, rzadszego opuszczania i porzucania pracy, sprawniejszego podejmowania decyzji i polepszenia stosunków między kadrą zarządzającą a robotnikami¹⁷⁶.

Grupa społeczna, jaką jest grupa pracownicza, wyposażona jest zatem w wiele świadomych (sterowanych) i nieświadomych mechanizmów kreowania oraz kontrolowania zachowań swoich członków. Tym samym przy formułowaniu tez związanych z kształtowaniem kultury organizacyjnej przedsiębiorstw interkulturowych w naukach o zarządzaniu teorie z zakresu psychologii i socjologii mogą być niezbędne. Funkcjonowanie grup społecznych to zawsze wypadkowa zachowań i postaw indywidualnych jej członków. Oczywiście w sytuacji idealnej grupa to jedność myśli, norm i działań, jak np. klucz lejących gęsi czy zorganizowana praca w mrowisku. Grupy ludzkie, nawet o nastawieniu kolektywistycznym, nigdy nie będą tak idealne i samosterujące. Wynika to w wielu przypadkach z psychologicznych różnic pomiędzy ludźmi oraz poziomu poczucia wolności osobistej. Chęć zachowań grupowych dana jednostka wyraża poprzez indywidualne zachowania i postawy oraz podejmowane interakcje.

Oporając się na klasyfikacji S. Miki¹⁷⁷, można przyjąć, że termin postawa został po raz pierwszy użyty przez filozofów H. Spencera i A. Baina. H. Spencer¹⁷⁸ w swoich dywagacjach odnosił się głównie do tzw. postawy intelektualnej, czyli zwyczajów i chęci poznawania świata, przyzwyczajień co do myślenia (analizowania lub konformistycznego uznawania głoszonych prawd za właściwe), nauki itp. Dla odmiany A. Bain¹⁷⁹ przedstawiał postawy ludzkie jako intelektualne lub emocjonalne podejście do sytuacji czy zdarzenia, w których dana jednostka uczestniczy. Autor ten zobrazował swoją teorię następującą historią¹⁸⁰:

Okrutny sztorm spowodował, że wylała rzeka, przewracając drzewa i budynki, co wywołało powszechne przerażenie. (...) Rolnik oblicza straty dokonane na polach. Młynarz widzi niezwykłą siłę wody. Meteorolog analizuje kierunki, czas trwania oraz siłę huraganu i porównuje wyniki z poprzednich przypadków. Poeta widzi potęgę i imponujące efekty. Człowiek religijny kieruje swe myśli do Boga.

Każda z przedstawionych osób reprezentuje odmienne postawy, których fundamentem jest postrzeganie zaistniałego zdarzenia ze względu na funkcjonujący u danego człowieka schemat myślowy.

¹⁷⁶ Tamże, s. 201.

¹⁷⁷ S. Miki, *Wstęp...*, dz. cyt., s. 63.

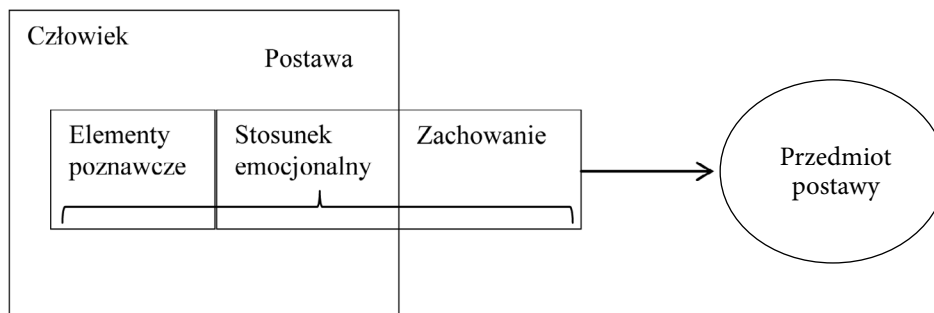
¹⁷⁸ H. Spencer, *The Study of Sociology*, Read Books, 2010 (e-book).

¹⁷⁹ A. Bain, *The senses and the intellect*, J.W. Parker, London 1855 (e-book).

¹⁸⁰ Tamże, s. 563 (na podstawie tłumaczenia autorki).

W teoriach psychologicznych pojęcie postawy pojawiło się jednak dopiero pod koniec XIX wieku. Za S. Miką¹⁸¹, wychodząc z socjologicznego punktu widzenia, można zdefiniować je jako sumę następujących elementów (zob. rys. 1):

- w otoczeniu jednostki istnieje pewien przedmiot czy fakt;
- jednostka spostrzega ten przedmiot, tworzy sobie o nim określone przekonania, które zostają utrwalone. Mówiąc inaczej, w trakcie obcowania z przedmiotem czy faktem powstają pewne elementy poznawcze związane z tym przedmiotem. Elementy te mogą być mniej lub bardziej zróżnicowane;
- jednostka w trakcie swoich kontaktów z przedmiotem i w miarę kształtowania sobie o nim przekonań ustosunkowuje się do niego w pewien sposób. To ustosunkowanie ma charakter emocjonalny, uczuciowy. Ten stosunek uczuciowy może być negatywny, pozytywny lub neutralny, ma on również określoną siłę, różną u różnych osób. Innymi słowy stosunek ten jest stopniowany. Ponadto, nie jest to stosunek zmienny, lecz względnie trwały;
- stosunek emocjonalny do przedmiotu motywuje jednostkę do określonych zachowań wobec niego. Zachowania można również ująć w kategoriach pozytywnych, negatywnych lub neutralnych, albo inaczej – w kategoriach zbliżania, unikania czy agresji.



Rysunek 1. Schematyczne przedstawienie (obraz) postawy

Źródło: S. Mika, *Wstęp do psychologii społecznej*, PWN, Warszawa 1972, s. 67.

Jak podkreśla B. (A.N.) Oppenheim¹⁸², każda postawa jest pewnego typu abstrakcją składającą się z trzech zasadniczych komponentów: poznawczego, emocjonalnego i behawioralnego. Dodatkowo, co również słusznie zaznaczył B. (A.N.) Oppenheim¹⁸³, niektóre postawy zostają zdefiniowane i nazwane w danych społecznościach, otrzymują swoiste etykiety, np. liberalizm, pacyfizm, wegetarianizm, rasizm itp. Jego zdaniem, postawy należy analizować przez pryzmat dwóch wymiarów: treści i natężenia¹⁸⁴. Treść wyraża się poprzez samą definicję danej postawy, czyli określenie jej przedmiotu oraz stosunku do tego przedmiotu. Natężenie to waga treści postawy dla danej jednostki lub jednostek. Przykładowo dla jednej osoby patriotyzm to wyłącz-

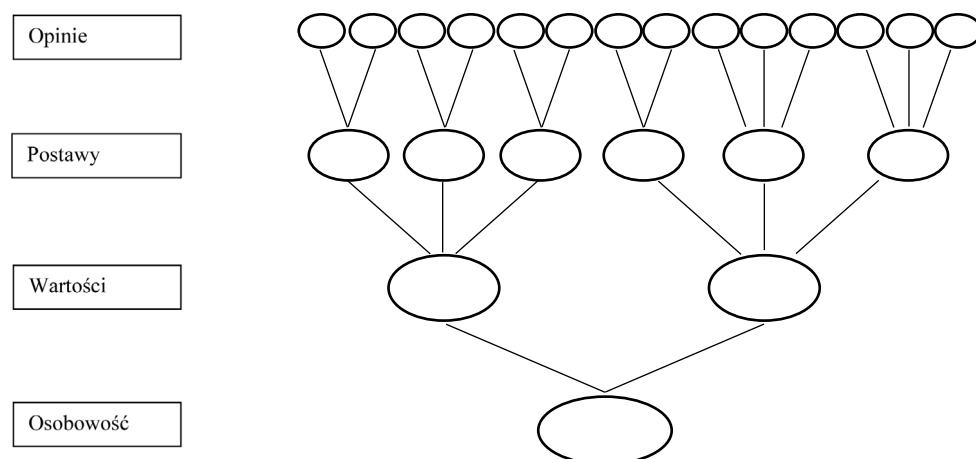
¹⁸¹ S. Mika, *Wstęp...*, dz. cyt., s. 65.

¹⁸² B. (A.N.) Oppenheim, *Questionnaire Design, Interviewing and Attitude Measurement. New Edition*, Pinter Publishers, London–New York 1992, s. 175.

¹⁸³ Tamże, s. 175.

¹⁸⁴ Tamże, s. 176.

nie sentymentalne uczucie przynależności do danego narodu, a dla innej to powód kultywowania tradycji i historii, dla jeszcze innej to uzasadnienie skrajnej nienawiści do obcokrajowców. Aby zrozumieć, od czego zależy natężenie postawy oraz jak to się przekłada na zachowanie człowieka, należy prześledzić diagram zaprezentowany na rysunku 2 ilustrujący istotę i złożoność postaw.



Rysunek 2. Model postawy według B. (A.N.) Oppenheima

Źródło: B. (A.N.) Oppenheim, *Questionnaire Design, Interviewing and Attitude Measurement. New Edition*, Pinter Publishers, London–New York 1992, s. 177.

B. (A.N.) Oppenheim wychodzi z założenia, że postawę identyfikujemy poprzez opinie, ale u podstaw postawy leżą wyznawane i uznawane przed daną jednostką wartości. Z kolei hierarchia wartości człowieka w dużej mierze zależy od jego osobowości. Analizując te stwierdzenia, można skonkludować, że postawy ludzi wywodzących się z jednej społeczności (kultury) mogą być skrajnie odmienne z uwagi na ich różnice osobowościowe.

Postawa jest jednak zjawiskiem złożonym i zdecydowanie ewoluującym, a tym samym nie jest wrodzona, wręcz przeciwnie, jest kształtowana i zmieniana przez całe życie jednostki. Opierając się na tym założeniu, R.J. Crisp i R.N. Turner wskazali, że formowanie się postaw następuje na skutek następujących zjawisk¹⁸⁵:

- efektu samej ekspozycji,
- uczenia się przez skojarzenie,
- autopercepcji,
- rozumowania funkcjonalnego.

Efekt samej ekspozycji to, zdaniem autorów,

¹⁸⁵ R.J. Crisp, R.N. Turner, *Psychologia...*, dz. cyt., s. 95.

tendencja do nasilania się pozytywnych uczuć względem przedmiotów lub osób proporcjonalnie do częstotliwości, z jaką się je eksponuje¹⁸⁶.

Poprzez liczne eksperymenty oraz przegląd literatury R.J. Crisp i R.N. Turner doszli do wniosku, że twierdzenie powyższe jest prawdziwe bez względu na rodzaj ekspozycji, tzn. porównywalne efekty uzyskuje się w przypadku bodźców wzrokowych, słuchowych i smakowych. Uczenie się przez skojarzenie może następować w dwojaki sposób: warunkowania klasycznego i warunkowania instrumentalnego. Warunkowanie klasyczne, zwane również uczeniem się przez skojarzenie niejawne, to proces polegający na skojarzeniu neutralnego bodźca z bodźcem naturalnie wywołującym reakcję emocjonalną. Innymi słowy, oprócz opisanego wcześniej efektu ekspozycji pojawia się jeszcze element skojarzenia pozytywnego lub negatywnego. Przykładowo, jeżeli często widzimy jedynie logo przedsiębiorstwa X, staje się nam ono znajome, tym samym mamy skłonność uważać tę firmę za dobrą, znaną czy bogatą. Efekt ten możemy wzmocnić:

– pozytywnie – dodając np. hasła: nowoczesna, solidna itp.;

– negatywnie – np. poprzez sformułowania typu: nieuczciwa, niesolidna itp.

Zjawisko warunkowania klasycznego jest szczególnie silne, gdy osoba nie zna rzeczywistej wartości przedmiotu postawy. W ten sposób np. rodzą się postawy o charakterze uprzedzeń. Z warunkowaniem instrumentalnym mamy natomiast do czynienia, gdy kształtowanie postawy jest zjawiskiem świadomym, tzn. skojarzenia są wzmocniane poprzez bodźce pozytywne lub negatywne, tzn. nagrody lub kary. Dzieje się tak np., gdy rodzic nagradza dziecko za dobre stopnie lub karze za konkretne zachowanie (nazywając je złym zachowaniem).

W przeciwieństwie do ekspozycji i skojarzeń, w teoriach autopercepcji uznaje się, że formowanie postaw następuje w wyniku obserwacji osobistych działań. R.J. Crisp i R.N. Turner podają za D.J. Bemem, że

postawy kształtują się pod wpływem obserwacji naszych własnych zachowań (np. otwartego wyrażania opinii w różnych kwestiach) i później przypisywania im wewnętrznych lub zewnętrznych przyczyn¹⁸⁷.

Niestety przytoczone przez tych autorów badania wskazują jednocześnie, iż

pojawienie się wnioskowania o postawach wynikających z obserwacji zachowania jest bardziej prawdopodobne, kiedy osoba nie ma żadnej wiedzy o danej kwestii, ma niewielką wiedzę albo też nie ma w tej kwestii żadnych wcześniej ugruntowanych postaw¹⁸⁸.

W teorii autopercepcji sformułowano również dwie dodatkowe hipotezy: mimicznego sprzężenia zwrotnego oraz naczyniową teorię emocji. W hipotezie mimicznego sprzężenia zwrotnego zakłada się, że

„zachowanie” twarzy, tak jak jakiekolwiek inne zachowanie, może wpłynąć na późniejsze postawy¹⁸⁹.

¹⁸⁶ Tamże.

¹⁸⁷ Tamże, s. 99.

¹⁸⁸ Tamże.

¹⁸⁹ Tamże, s. 101.

Natomiast zgodnie z naczyniową teorią emocji

uśmiechanie się (czy inne zachowanie, za sprawą którego człowiek czuje, jakby się uśmiechał) sprawia, że mięśnie twarzy zwiększają przepływ krwi do mózgu, co z kolei wywołuje dobry nastrój dzięki obniżeniu się temperatury mózgu¹⁹⁰.

Wśród teorii formułowania postaw istnieje również podejście, zgodnie z którym postawy mogą być kształtowane w konsekwencji zaspokajania czterech podstawowych potrzeb psychologicznych, do których zaliczamy: użyteczność, wiedzę, obronę ego oraz manifestowanie wartości. Podejście takie nazywane jest funkcjonalnym. Użyteczność jest bodźcem postawy, jeżeli człowiek spodziewa się, stosując ją, osiągnąć konkretne korzyści, zwłaszcza aprobatę innych (w tym akceptację grupy, na której danej jednostce zależy). Oczywiście kierowanie się wyłącznie użytecznością prowadzi często do rozbieżności pomiędzy postawą publiczną a prywatną. Na przykład oficjalnie głosimy dezaprobatę picia alkoholu, bo tego wymaga nasze stanowisko, ale w domu często się upijamy. Funkcja wiedzy jest natomiast czynnikiem kształtującym postawę w przypadku, gdy jednostka chce poznać i zrozumieć otaczające ją środowisko (zjawiska, otoczenie, ludzi itp.). Może to być postawa podróżnika, naukowca, myśliciela, obserwatora. Jeżeli natomiast postawa jest następstwem obrony ego, to jednostka stara się, stosując daną postawę, usprawiedliwić swoje zachowanie lub zmniejszyć negatywny wpływ oceny na swój temat wynikający z porównania z kimś lub czymś. Przykładowo student, który otrzymał gorszą ocenę z egzaminu, podejrzewa, że jego kolega uzyskał lepszą ocenę poprzez oszustwo. Innym powszechnym przykładem jest twierdzenie, że wszystkie osoby, którym powiodło się w biznesie, to oszuści i złodzieje. Kolejnym zjawiskiem wpływającym na kształtowanie postawy jest manifestowanie wartości. Motorem jakiegoś działania lub zaniechania działania w tym przypadku są wyznawane wartości. Na przykład dana osoba nie będzie kupować produktów pochodzących z kraju X, gdyż nie zgadza się z łamaniem praw człowieka w tym kraju.

Postawy człowieka oczywiście ulegają zmianom, a jak napisał P.L. Berger

tam, gdzie ludzie żyją lub pracują w zwartych grupach, w których są znani osobiście i z którymi są związani poczuciem osobistej lojalności (socjologowie nazywają je grupami pierwotnymi), na rzeczywistego bądź potencjalnego odszczepieńca oddziałują nieustannie bardzo potężne, a zarazem bardzo subtelne mechanizmy kontroli. Są to mechanizmy perswazji, ośmieszenia, plotki i pogardy¹⁹¹.

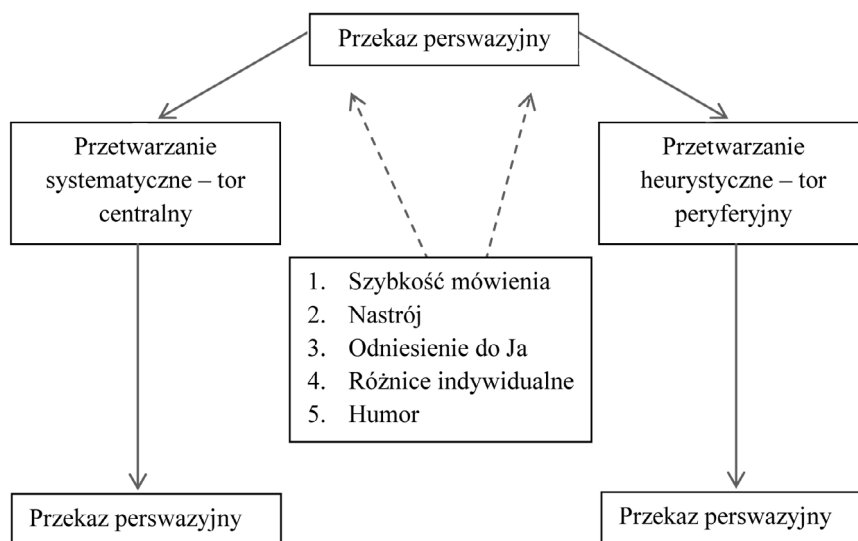
Głównymi zjawiskami wpływającymi na zmianę postawy są zatem: perswazja i dysonans poznawczy. Zgodnie z wynikami eksperymentów L. Festingera i J. Carlsmitha¹⁹² człowiek, który musi zachowywać się w sposób niezgodny z przyjętą przez siebie postawą, czuje wewnętrzny dyskomfort zwany dysonansem poznawczym. Interesujące jest jednak spostrzeżenie, że w celu usunięcia takiego dysonansu próbuje najpierw zrationalizować (uzasadnić sam przed sobą) swoje zachowanie, ale jeżeli jest to trud-

¹⁹⁰ Tamże.

¹⁹¹ P.L. Berger, *Zaproszenie do socjologii*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001, s. 73.

¹⁹² R.J. Crisp, R.N. Turner, *Psychologia...*, dz. cyt., s. 111-114.

ne, to bardziej skłonny jest zmienić postawę niż zachowanie. O ile zatem dysonans poznawczy ma swoje źródło w subiektywnych, wewnętrznych rozbieżnościach danej jednostki, o tyle perswazja jako bodziec zmiany postawy pochodzi z zewnątrz, czyli jest jednostce komunikowana przez otoczenie. Skłonność do ulegania perswazji przez jednostkę zależy od wielu czynników. R.J. Crisp i R.N. Turner¹⁹³ przytaczają wyniki badań R.E. Petty'ego, J.T. Cacioppa i S. Chaikena, w których zaobserwowano dwa modele pozwalające wyjaśnić, dlaczego niektóre jednostki łatwiej ulegają perswazji, a inne trudniej. W modelu przedstawionym na rysunku 3 zaprezentowano dwa tory, którymi przekaz perswazyjny może zmienić postawę jednostki.



Rysunek 3. Przetwarzanie systematyczne v. heurystyczne przekazów perswazyjnych odnoszących się do postaw

Źródło: R.J. Crisp, R.N. Turner, *Psychologia społeczna*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2009, s. 117.

Tor centralny bazuje na silnych argumentach, gdyż skierowany jest do osoby przetwarzającej przekaz za pomocą intelektu, czyli jest w stanie i ma chęć merytorycznie rozważyć dostarczane jej informacje. Natomiast w przypadku toru peryferyjnego jednostka nie jest zainteresowana treścią przekazu, ale jego elementami pobocznymi (peryferyjnymi), np. wyglądem nadawcy, otoczeniem itp. Wybór toru przez daną jednostkę nie jest stały, a tym samym wrodzony. To, jakim torem dotrze do jednostki przekaz, wynika z wielu czynników, do których zaliczono zwłaszcza:

- szybkość mówienia nadawcy – im szybszy sposób mówienia, tym mniejsza skłonność do przetwarzania systematycznego;
- nastrój odbiorcy – im lepszy nastrój odbiorcy, tym większa skłonność do przetwarzania heurystycznego;

¹⁹³ Tamże, s. 116.

- odniesienie do Ja odbiorcy – im bardziej informacje dotyczą bezpośrednio danej osoby, tym większa jej skłonność do przetwarzania systematycznego;
- różnice indywidualne – wynikają z poziomu konkretnych potrzeb (tj. potrzeby poznania, oceny, obserwacyjnej samokontroli zachowania itp.) charakteryzujących daną osobę; im poziom takich potrzeb jest wyższy, tym większa jest skłonność do wyboru toru centralnego;
- humor związany z formą przekazu – jeżeli nadawca przytacza humorystyczne treści związane z przekazem, to odbiorca wybiera tor centralny, jeżeli natomiast nadawca wprowadza elementy humorystyczne niezwiązane z przekazem głównym, wtedy odbiorca przechodzi na tor peryferyjny, a tym samym w pewien sposób się rozprasza.

Mimo że wiedza na temat postaw i zachowań ludzkich jest bardzo rozległa, to autorzy wielu publikacji, m.in. E. Aronson¹⁹⁴, przestrzegają przed zbyt pochopnym wnioskowaniem w definiowaniu postaw, zwłaszcza przez osoby niemające doświadczenia w tym zakresie. Interpretacja zjawisk społecznych nawet przez specjalistę może być obciążona błędem wynikającym m.in. z następujących sytuacji: podstawowego błędu atrybucji, błędu działającego – obserwatora oraz błędu autopercepcji. E. Aronson wyjaśnia¹⁹⁵:

- błąd atrybucji powstaje, gdy przeceniamy czynniki związane z osobowością i dyspozycyjnością jednostki, a nie zwracamy uwagi na uwarunkowania wynikające z otoczenia, środowiska, roli społecznej czy danej sytuacji; przykładowo jedna osoba może być odmiennie oceniana przez współpracowników i przyjaciół. Według współpracowników dana osoba jest wymagająca, powściągliwa, autokratyczna, a w opinii przyjaciół może być rozrywkowa, koleżeńska, wesoła i ugodowa. Różnica ocen wynika z faktu, że oceniana osoba zachowuje się odmiennie w zależności od roli, w którą się w danej chwili wciela;
- błąd działającego – obserwatora wynika ze spojrzenia na dane zdarzenie czy postawę z dwóch stron: osoby działającej, będącej podmiotem oceny, i obserwatora, czyli osoby niezaangażowanej w daną sytuację. Istotą tego błędu jest rozbieżność obu ocen. Przykładowo osoba, która bardzo dużo je, uważa, że przyczyną tego jest fakt, że jedzenie jest pyszne, tymczasem obserwator zewnętrzny uznaje daną osobę za taką, która nie panuje nad obżarstwem. Zdaniem E. Aronsona głównym powodem różnic w tym przypadku jest to, że działający zawsze skupia się na otoczeniu, a obserwator koncentruje uwagę na działającym;
- błąd autopercepcji przejawia się w dwojaki sposób: jako myślenie egocentryczne i tendencja samoobronna. Myślenie egocentryczne w języku potocznym określane jest często jako branie wszystkiego do siebie, przywiązywanie

¹⁹⁴ E. Aronson, *Człowiek istota społeczna*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1995.

¹⁹⁵ Tamże, s. 199-216.

zbyt dużej wagi do wszystkich wypowiedzi na swój temat, przecenianie swojej roli w zdarzeniach. Natomiast tendencja samoobronna skłania jednostkę, by traktować sukcesy jako wynik swoich cech wewnętrznych, a niepowodzenia wyjaśniać niesprzyjającymi okolicznościami.

E. Aronson wskazał ponadto bardzo istotny z punktu widzenia przedmiotu niniejszego opracowania element przekłamywania ocen postaw i zachowań. Stwierdził bowiem, że

zniekształcony obraz świata jak na ironię często jest spowodowany przez chęć usprawiedliwienia siebie i swojego postępowania – takiego zinterpretowania czy wypaczenia sensu naszych działań, aby dopasować go do tego, co uznalibyśmy za zgodne z działaniami dobrej pod względem moralnym i rozsądnej istoty ludzkiej¹⁹⁶.

Z pojęciem postawy łączy się pojęcie interakcji, które nazywane jest przez niektórych autorów¹⁹⁷ nawet postawą interpersonalną, czyli taką, której przedmiotem jest człowiek. Podobnie jak inne postawy, także i interakcja składa się z elementów poznawczych, emocjonalnych i związanych z nimi zachowań. Pojęcie interakcji jest zatem wielowymiarowe i nie powinno być utożsamiane z pojęciem relacji czy więzi emocjonalnej, zwłaszcza gdy rozpatrywane są środowiska grup działających w organizacjach gospodarczych. Socjologowie, w tym J.H. Turner, P.M. Blau czy T. Parsons, podkreślają istotne znaczenie mechanizmów socjalizacji i kontroli społecznej, sugerując, iż ich załamanie się może nawet generować dewiację:

niepowodzenie w podjęciu wymiany lub rozwijaniu poprzez procesy wymiany zespołu wspólnych wartości i norm regulacyjnych ujawnia, jak procesy, które tworzą wzory organizacji społecznej, mogą także działać w kierunku tworzenia opozycji, konfliktu i zmiany w systemach społecznych¹⁹⁸.

W przedsiębiorstwach niewątpliwie mamy do czynienia z funkcjonowaniem tzw. grup zadaniowych, czyli utworzonych i działających, aby zrealizować określony cel oraz rozwiązywać określone problemy. W przypadku tego typu grup R.F. Bales sklasyfikował 12 kategorii interakcji, które zaprezentowano w tabeli 26.

Tabela 26. Kategorie interakcji grup zadaniowych R.F. Balesa

Grupa kategorii	Kategoria
Problemy orientacji	Wskazywanie orientacji, udzielanie informacji, powtarzanie, wyjaśnianie. Pytanie i prośby o wskazanie orientacji, o informacje; powtarzanie, potwierdzanie.

¹⁹⁶ Tamże, s. 216.

¹⁹⁷ Zob. np. S. Mika, *Wstęp...*, dz. cyt., s. 155.

¹⁹⁸ J.H. Turner, *Struktura teorii socjologicznej*, PWN, Warszawa 1985, s. 325.

Problemy oceny	Wyrażanie opinii, dokonywanie oceny, wyrażanie uczuć, wyrażanie życzeń. Pytanie o opinię, ocenę, analizę, wyrażenie uczucia.
Problemy kontroli	Dawanie sugestii, wskazywanie kierunku, pozostawianie innym autonomii. Pytanie, prośby o sugestie, o pokierowanie, pytanie o możliwe sposoby działania.
Reakcje negatywne emocjonalnie	Niezgadzanie się, bierne odrzucanie sugestii innych, wstrzymywanie pomocy. Ujawnianie napięcia emocjonalnego, prośba o pomoc, usuwanie się z pola. Ujawnianie antagonizmu, obniżanie pozycji innej osoby, brońenie siebie, domaganie się uznania.
Reakcje pozytywne emocjonalnie	Solidaryzowanie się z inną osobą, podwyższanie pozycji innej osoby, udzielanie pomocy, nagradzanie. Rozładowywanie napięcia emocjonalnego, żartowanie, śmianie się, okazywanie zadowolenia. Wyrażanie zgody, bierne akceptowanie, rozumienie sugestii, uleganie.

Źródło: S. Mika, *Wstęp do psychologii społecznej*, PWN, Warszawa 1972, s. 177.

Kultura jako zespół wartości, postaw i zachowań nabywana jest przez człowieka w procesie socjalizacji, który najintensywniej kształtuje go w dzieciństwie. Po tym okresie człowiek wyrusza w podróż po obcych kulturach mniej lub bardziej inwazyjnych. Po części nieświadomie poddaje się zmianom, a często jest to jego świadomy wybór. Nie należy tu wyłącznie myśleć o radykalnych zmianach, np. kraju zamieszkania, gdyż na człowieku odciskają piętno zmiany szkół, pracy, grona znajomych, życie rodzinne itp. W każdym przypadku weryfikuje, ogólnie rzecz biorąc, swoją dotychczasową kulturę i albo ją zmienia, albo zmienia otoczenie, albo cierpi z powodu nieprzystosowania i w różny sposób próbuje ten dyskomfort zminimalizować. Problem tkwi bowiem w tym, że, jak podają G. Hofstede i G.J. Hofstede,

zmiana raz zakodowanego sposobu myślenia, odczuwania i zachowania wymaga podwójnego wysiłku: rezygnacji z czegoś, co już przyswoiliśmy, i powtórnej nauki¹⁹⁹.

Wszystko zatem zależy od tego, czy człowiek ma zdolności i motywację do zmiany, czy chce przystosować się do nowej grupy odniesienia, czy wręcz przeciwnie, przyjmie postawę negacji i alienacji.

Z zaprezentowaną powyżej problematyką związane jest również zjawisko szoku kulturowego. Przekrojową analizę tego pojęcia przeprowadziła E. Żymierska²⁰⁰, która

¹⁹⁹ G. Hofstede, G.J. Hofstede, *Kultury...*, dz. cyt., s. 16.

²⁰⁰ E. Żymierska, *Intercultural Environments*, „Innovative Management Journal” 2008, no 1.

opierając się m.in. na pracach M. Chutnik²⁰¹, E. Olczak²⁰², E. Marx²⁰³ czy J.S. Blacka i M.I. Mendenhalla²⁰⁴, stwierdziła, że szok kulturowy to zespół symptomów psychicznych, fizjologicznych i społecznych wynikających z trudności funkcjonowania w obcej kulturze. Jego istotą jest reakcja wynikająca z kumulacji negatywnych emocji powstałych, według subiektywnej oceny jednostki, na skutek obniżenia jej komfortu życia. Autorka opisała trzy podstawowe modele przebiegu szoku kulturowego:

- model J – w którym obcokrajowiec odczuwa największy dyskomfort w pierwszym okresie przebywania w nowej kulturze, następnie dzięki asymilacji jego odczucia zmieniają się (poprawiają);
- model U – składający się z sześciu etapów (miesiąca miodowego, obserwatora, uczestnika, szoku kulturowego właściwego, przystosowania, mistrzostwa);
- model W – o dwojakim znaczeniu: pierwsze to odniesienie do sinusoidy jako zobrazowania zmienności nastrojów obcokrajowca wynikającej ze stopniowego poznania kultury i zagubienia się w niej; w drugiej interpretacji podkreśla się możliwość ponownego wystąpienia szoku kulturowego, nawet u jednostki, która osiągnęła wysoki poziom przystosowania.

Z punktu widzenia zarządzania zasobami ludzkimi znajomość tematyki szoku kulturowego jest niezwykle istotna szczególnie, gdy zarządza się imigrantami. Fakt, że zjawisko to ma symptomy psychosomatyczne, jest ważne w procesie oceny pracownika. Obcokrajowiec może bowiem często cierpieć na choroby będące konsekwencją szoku kulturowego, wpływające na obniżenie wydajności, percepcji, koncentracji itp. Zidentyfikowane prawidłowości socjologiczne i psychologiczne stanowią istotny fundament analizy działania grup wielokulturowych.

Podjmując zagadnienie mono-, wielo- i interkulturowości w niniejszej pracy, skoncentrowano się na jego odniesieniu do zasobów ludzkich w danej organizacji, celowo pomijając różnice kulturowe wynikające z luki pokoleniowej czy płci. Skupiono się wyłącznie na odmienności będącej konsekwencją kraju urodzenia czy przynależności do określonej grupy etnicznej. Z tego punktu widzenia za monokulturowe uważa się zespoły pracowników pochodzące z tego samego kraju lub z tej samej grupy etnicznej. Zespoły wielokulturowe to grupy pracowników pochodzące z różnych krajów i/lub różnych grup etnicznych niezintegrowane w danej organizacji, czyli nadal podkreślające swoją odrębność i tworzące subkultury organizacyjne w danym przedsiębiorstwie. Natomiast za zespoły interkulturowe uznano grupy pracowników pochodzące z różnych krajów i/lub różnych grup etnicznych, ale zintegrowane w danej organizacji wokół ogólnie przyjętej kultury organizacyjnej tego przedsiębiorstwa (zob. tab. 27).

²⁰¹ M. Chutnik, *Szok kulturowy. Przyczyny, konsekwencje, przeciwdziałania*, Universitas, Kraków 2007.

²⁰² E. Olczak, *Różnice kulturowe w funkcjonowaniu człowieka*, [w:] A. Paszkowska-Rogacz, E. Olczak, E. Kownacka-Cieślakowska, *Doradztwo zawodowe a wyzwania międzykulturowe*, Krajowy Ośrodek Wspierania Edukacji Zawodowej i Ustawicznej, Warszawa 2006.

²⁰³ E. Marx, *Przełamywanie szoku kulturowego*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2000.

²⁰⁴ J.S. Black, M.I. Mendenhall, *The U-curve Adjustment Hypothesis Revised: A review and theoretical framework*, „Journal of International Business Studies” 1991, no 2.

Tabela 27. Różnice pomiędzy wielo- i międzykulturowością

Kategoria porównania	Wielokulturowość	Międzykulturowość
Interakcje między kulturami	Rzadko występują	Trwałe, otwarte, regularne
Obce kultury (grupy)	Biernie tolerowane, rzadko doceniane i akceptowane	W pełni tolerowane, ceni się dobre stosunki
Stosunek do odmienności	Zagrożenie, usprawiedliwienie dyskryminacji	Aktywator rozwoju społecznego, politycznego i gospodarczego
Zaangażowanie emocjonalne	Negatywne	Pozytywne
Wzajemne kontakty	Wymuszone	Częste, dążenie do współpracy
Stosunki społeczne	Rozpatrywane z perspektywy grup	Rozpatrywane z perspektywy zarówno grupy, jak i jednostki
Dominujące tendencje	Izolacja	Integracja
Rozwiązywanie konfliktów	Walka i podporządkowanie	Negocjacje i kompromis

Źródło: J. Mróz, *Dialog międzykulturowy jako jeden z determinantów skutecznego zarządzania*, [w:] *Człowiek w organizacji. Teoria i praktyka*, red. P. Wachowiak, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2012, s. 316.

Jeżeli przyjmie się założenie, że kultura organizacyjna przedsiębiorstwa jest pojęciem holistycznym, należy konsekwentnie uznać, że pod względem właśnie kultury organizacyjnej każde przedsiębiorstwo jest monokulturowe, czyli w danym przedsiębiorstwie funkcjonuje jeden model kultury przyjęty i stosowany przez wszystkich jego pracowników, bez względu na to, gdzie znajdują się ci pracownicy. Oznacza to, że nawet w oddziałach, filiach i przedstawicielstwach danej organizacji stosowany jest przyjęty w centrali model kultury. Tak wdrożona kultura organizacyjna jest absolutnym wzorcem, np. mamy z tym do czynienia w przypadku korporacji fast food, takich jak KFC, McDonald's itp. Z takiego punktu widzenia wielokulturowość jest niedopuszczalna i występuje wyłącznie jako patologia danej organizacji. Ale wnikliwy obserwator zauważy, że nie są to jednak monolity kulturowe.

Omawianie zagadnienia postaw i interakcji w grupach interkulturowych należy zatem rozpocząć od przedstawienia dwóch kategorii grup wyodrębnianych w koncepcjach zachowań społecznych, które będą miały istotny wpływ na wyjaśnienie specyfiki funkcjonowania grup interkulturowych. Są to tzw. grupy własne i obce. D. Matsumowo i L. Juang²⁰⁵, przytaczając badania m.in. M.B. Brewera i R.M. Kramera (1985), D.M. Messicka i D.M. Mackiego (1989), H. Tajfela (1982) i innych, charakteryzują przywołane grupy zwłaszcza w kontekście występujących w nich relacji, a mianowicie w grupach własnych relacji opartych na intymności, znajomości i zaufaniu, a w grupach obcych na podejrzliwości, rezerwie, braku zaufania, służbowości, a często

²⁰⁵ D. Matsumoto, L. Juang, *Psychologia międzykulturowa*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2007, s. 468-475.

nawet wrogości, agresji czy poczuciu wyższości. Ważne jest stwierdzenie, że podział na grupę własną i grupy obce występuje we wszystkich kulturach i społeczeństwach.

J. Luring i J. Selmer przeprowadzili badania dotyczące czynników decydujących o spójności grup wielokulturowych w organizacjach. Skupiali się co prawda przede wszystkim na weryfikacji tez H.C. Triandisa²⁰⁶, M.L. Tushmana i D.A. Nadlera²⁰⁷ dotyczących komunikacji w grupach wielojęzycznych, ale wyodrębnili także elementy wpływające na spójność grupy (*group cohesiveness*). Zaliczyli do nich²⁰⁸: standaryzację komunikacji wewnętrznej (wprowadzenie jednego języka oficjalnego, najczęściej jest to język angielski), zaangażowanie grupy (zorientowanie na zadania), konflikty w grupie oraz zaufanie. Analizując problematykę zaangażowania, stwierdzili, że osoby, które postrzegają siebie jako inne od pozostałych członków grupy, wykazują zdecydowanie mniejszy poziom zaangażowania²⁰⁹. W zakresie konfliktów wskazali natomiast ich dwie główne przyczyny: emocjonalne (frustracje, tarcia, napięcia, niechęć) i związane z zadaniami (odmienne zdania i pomysły na temat sposobu realizacji zadania)²¹⁰. Autorzy zauważyli jednak, że wszelkie animozje natury emocjonalnej słabną, gdy grupa jest silnie zmotywowana do osiągnięcia celu czy realizacji zadania. Czynnikiem zaufania jest równie złożony jak poprzednie, gdyż zawiera oczekiwanie danej osoby, że inni członkowie grupy będą równie zaangażowani w wykonanie zadania jak ona. Ponadto osoba ta rozumie zaangażowanie jako rzetelność, uczciwość, niezawodność, życzliwość, wykazywanie dobrej woli, a nawet wzajemnej troski. Jak widać, są to postulaty często bardzo trudne do spełnienia. Analizę pojęcia spójności zespołu podjęła i zaprezentowała również A. Glińska-Neweś, utożsamiając tę kategorię m.in. z miarą silnych pozytywnych więzi wewnątrzorganizacyjnych²¹¹.

Istotne jest również rozróżnienie pojęć dystansu kulturowego i dystansu psychicznego, na co zwraca uwagę m.in. S. Hollensesen²¹². Jego zdaniem, dystans kulturowy odnosi się do sfery makro, czyli skali całego kraju i określa, które wartości kultury danego kraju różnią się od wartości kultury innego kraju. Tymczasem dystans psychiczny to postrzegana przez jednostkę (np. menedżera) odmienność kultury rodzimej od kultury obcej. Należy dodać, że oceny dokonywane przez jednostkę są bardzo subiektywne.

Badacze wielokrotnie podejmowali próby wyjaśnienia i opisanie różnic kulturowych w podejściu przedstawicieli poszczególnych kultur do definiowania grupy własnej i obcej, panujących relacji wewnątrzgrupowych, stopnia utożsamiania się

²⁰⁶ H.C. Triandis, *Cognitive similarity and communication in a dyad*, „Human Relations” 1960, no 13.

²⁰⁷ M.L. Tushman, D.A. Nadler, *Information processing as an integrating concept in organizational design*, „Academy of Management Review” 1978, no 3.

²⁰⁸ J. Luring, J. Selmer, *Multicultural organizations: Common language and group cohesiveness*, „International Journal of Cross Cultural Management” 2010, 10:267 (wersja on-line).

²⁰⁹ Zob. też C. Kirchmeyer, *Demographic similarity to the work group: a longitudinal study of managers at the early career stage*, „Journal of Organizational Behavior” 1995, no 16.

²¹⁰ Zob. też K.A. Jehn, *Enhancing effectiveness: an investigation of advantages and disadvantages of value-based intragroup conflict*, „International Journal of Conflict Management” 1994, no 5.

²¹¹ A. Glińska-Neweś, *Kształtowanie pozytywnych relacji w zespołach pracowniczych*, „Organizacja i Kierowanie” 2012, nr 1A (149).

²¹² S. Hollensesen, *Global...*, dz. cyt., s. 62.

z własną grupą, otwartości na grupy obce itp. Większość badań sprowadza się do nawiązania do innej znanej koncepcji, a mianowicie zastosowania kulturowego wymiaru indywidualizmu – kolektywizmu. W.F. Price i R.H. Crapo²¹³, opierając się na wynikach wielu badań, m.in. G. Domina, M.T. Hannah i innych, wskazali, że nastawienie indywidualistyczne cechujące zwłaszcza ludzi z kultur tzw. zachodnich charakteryzuje się niezależnością i samowystarczalnością jednostki. Wynika z tego model socjalizacji (wychowania) polegający na nagradzaniu i promowaniu samodzielności, zaradności oraz rywalizacji. Przeciwnieństwem indywidualizmu jest natomiast podejście kolektywistyczne, czyli, jak cytują W.F. Price i R.H. Crapo za F.L.K. Hsu, nastawienie charakteryzujące się:

- większą (niż w przypadku nastawienia indywidualistycznego) troską o innych,
- uwzględnianiem skutków własnych decyzji dla innych ludzi oraz
- dzieleniem się zasobami materialnymi²¹⁴.

Przede wszystkim jednak w kolektywizmie podkreśla się ważniejszą rolę sukcesu i dobra grupy niż jednostki. Ponadto, z uwagi na silniejszą orientację społeczną, przedstawiciele kultur kolektywistycznych zwracają większą uwagę na wartości moralne (normy obowiązujące w danej grupie). Spostrzeżenia wskazane przez autorów są niezwykle istotne z punktu widzenia tematyki omawianej w niniejszej książce, gdyż stanowią podłoże do rozważań dotyczących znaczenia kultury organizacyjnej jako niwelatora różnic kulturowych w organizacjach gospodarczych. O ile bowiem wdrożenie norm w organizacji wydaje się zadaniem łatwym, o tyle już w tym momencie rozważań można postawić pytanie, czy przedstawiciele kultur indywidualistycznych będą w stanie się do tych norm dostosować, skoro od dziecka wychowywani są w duchu rywalizacji i walczenia o własne dobro.

Bardzo interesujące rozważanie W.F. Price i R.H. Crapo²¹⁵ przedstawili również na temat teorii rozwoju moralnego L. Kohlberga w kontekście różnic kulturowych. L. Kohlberg²¹⁶ sformułował koncepcję, zgodnie z którą moralność człowieka wiąże się ściśle z jego rozwojem intelektualnym i rozwija się wraz z dorastaniem. Model rozwoju rozumowania moralnego L. Kohlberga składa się z następujących poziomów i stadiów:

- a) poziom I – prekonwencjonalny – całkowita zależność działań i decyzji moralnych jednostki od aprobaty lub dezaprobaty autorytetu. Poziom ten składa się ze stadium:
 - kary i posłuszeństwa – jednostka zachowuje się przyzwoicie, gdy ktoś na nią patrzy, gdyż oczekuje nagrody lub kary;
 - instrumentalnej wymiany dóbr – jednostka uczy się, że inne osoby zachowują się odpowiednio do zachowania, które ich spotkało; zatem poprzez odpowiednie zachowanie można uzyskać nagrodę lub uniknąć kary;

²¹³ W.F. Price, R.H. Crapo, *Psychologia w badaniach międzykulturowych. Czy ludzie wszędzie są tacy sami?*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2003.

²¹⁴ Tamże, s. 93.

²¹⁵ Tamże, s. 130-133.

²¹⁶ M. Najda, *Etyka dla sędziów: rozważania*, <www.google.pl> [dostęp: 25.06.2012], s. 87-89 (e-book).

- b) poziom II – konwencjonalny – jednostka uznaje, że moralność to wynik pewnej umowy pomiędzy ludźmi i jest dobrem samym w sobie. Wyróżnia się dwa stadia:
- dobro grupy – jednostka przedkłada relacje między członkami grupy nad własne dobro, docenia normy grupowe, identyfikuje się z grupą, jej poglądami i zachowaniami;
 - posłuszeństwo wobec zbudowanego ładu – jednostka akceptuje ustalony ład społeczny oraz instytucje, które w tym społeczeństwie funkcjonują;
- c) poziom III – postkonwencjonalny – najwyższy poziom rozwoju moralnego, w którym wyodrębniono dwa stadia:
- prawa i umowy społecznej – uznanie wyższości praw człowieka nad prawami i instytucjami ładu społecznego;
 - uznania uniwersalnych zasad etycznych – stadium wolności i rozumu, gdy jednostka uznaje wyższość zasad uniwersalnych nad prawami ustanawianymi przez instytucje ładu społecznego.

Istotą koncepcji L. Kohlberga jest fakt, że wymienione poziomy i stadia zauważane są wśród przedstawicieli wszystkich kultur. Właśnie tę tezę analizowali i zweryfikowali badacze międzykulturowi²¹⁷, którzy stwierdzili, że wśród kultur o małym rozwoju intelektualnym nie występują dwa ostatnie stadia rozwoju moralnego, tym samym jednostki nie osiągają poziomu postrzegania wyższości moralnej prawd uniwersalnych. Dotyczy to również liderów (wodzów, szefów, guru itp.) tych społeczności, którzy stojąc na ich czele, kultywują normy zbiorowe i instytucjonalne.

W tym miejscu należy wprowadzić pojęcie zarządzania interkulturowego, które stało się naturalną konsekwencją tendencji globalizacji przedsiębiorstw, a także migracji zarobkowej ludności w skali całego świata. A.K. Koźmiński, odnosząc się do tego pojęcia, stwierdził, że

koncentruje się ono na zachowaniach organizacyjnych w układach międzynarodowych, na interakcjach ludzi pochodzących z więcej niż jednej kultury, działających w ramach ról organizacyjnych²¹⁸.

Dodatkowo przyjmuje założenie, że zarządzanie międzykulturowe

polega na podejmowaniu doraźnych działań w sferze społecznej organizacji oraz na świadomym dążeniu do zmiany jej subkultury tak, aby mogła lepiej radzić sobie z wielokulturowością²¹⁹.

Nie należy jednak sprowadzać zarządzania wielokulturowego wyłącznie do sfery zasobów ludzkich. A.K. Koźmiński wskazuje bowiem, że różnorodność kulturowa ma silny wpływ na wiele aspektów funkcjonowania przedsiębiorstwa, w tym zwłaszcza

²¹⁷ W.F. Price, R.H. Crapo, *Psychologia...*, dz. cyt., s. 130.

²¹⁸ A.K. Koźmiński, *Zarządzanie międzynarodowe. Konkurencja w klasie światowej*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1999, s. 205.

²¹⁹ Tamże.

na²²⁰: transfer technologii i metod zarządzania produkcją, rozpowszechnianie się innowacji organizacyjnych, integrację poziomą procesów wytwarzania realizowanych w ramach firmy, relacje pomiędzy centralą a zagranicznymi firmami, stosunki międzyludzkie i sposoby prowadzenia negocjacji.

H. Scullion²²¹, powołując się na badania D.A. Heenana, H.V. Perlmuttera, P.J. Dowlinga i D. Welcha, wskazał, że interkulturowość w odniesieniu do problematyki zarządzania zasobami ludzkimi jest pojęciem złożonym. Wynika to z faktu, że przedsiębiorstwa globalne stosują następujące strategie dotyczące kompletowania zespołów pracowniczych: etnocentryczną, policentryczną, geocentryczną, mieszaną (regiocentryczną) i ad hoc²²². Strategia etnocentryczna oznacza obsadzanie kluczowych stanowisk pracowniczych przez kadre z kraju macierzystego, np. przedsiębiorstwo niemieckie, otwierając filię w Polsce, powołuje na dyrektora Niemca, będącego do tej pory pracownikiem w centrali niemieckiej. Praktyka ta jest najczęściej stosowana we wczesnych fazach internacjonalizacji przedsiębiorstwa, gdy zakłada się, że w kraju docelowym nie ma kadry o wymaganych kwalifikacjach, a w związku z tym pracownicy delegowani z kraju macierzystego mają za zadanie przetransferować *know-how* nowym pracownikom.

Strategia policentryczna występuje wtedy, gdy pracownikami filii są osoby z kraju, w którym filia ta się znajduje, natomiast w centrali przedsiębiorstwa pracują wyłącznie osoby z kraju, w którym mieści się centrala. Stosując jako przykład wspomnianą wyżej firmę niemiecką, strategia policentryczna miałaby miejsce wtedy, gdy w polskiej filii pracowaliby wyłącznie Polacy (na wszystkich szczeblach zarządzania), ale w centrali – wyłącznie Niemcy.

Strategia geocentryczna polega natomiast na ciągłej rotacji najlepszych pracowników między wszystkimi placówkami przedsiębiorstwa, bez względu na kraj, w którym się one znajdują. Zdaniem H. Sculliona, strategia ta ma dwie zasadnicze zalety: przedsiębiorstwo ma grupy doświadczonych menedżerów o kwalifikacjach związanych z interkulturowością nabytych podczas pracy w różnych krajach i z różnymi grupami kulturowymi oraz unika się tendencji filii do utrwalania zachowań ściśle związanych z lokalną kulturą zamiast stosowania ogólnie przyjętej kultury organizacyjnej określonej dla całego przedsiębiorstwa.

Czwarta ze strategii, mieszaną lub inaczej regiocentryczną, występuje w trzech odmianach zależnych od specyfiki branży, w której działa przedsiębiorstwo. Dotyczy sytuacji, gdy dla przedsiębiorstwa ważne jest doświadczenie lokalne lub specjalistyczne, wtedy ogranicza się zatrudnianie w filiach pracowników z kraju macierzystego na rzecz pracowników lokalnych lub specjalistów z innych krajów; druga odmiana związana jest z koniecznością bardzo dobrej znajomości produktu, w tym przypadku

²²⁰ Tamże, s. 210.

²²¹ H. Scullion, *International human resource management*, [w:] *Human Resource Management. A Critical Text*, red. J. Storey, Routledge, London 1995, s. 357-359.

²²² Kategorie etnocentryczne, policentryczne i geocentryczne w kontekście internacjonalizacji przedsiębiorstw opisano również w rozdziale I.

istotną rolę odgrywają pracownicy z kraju macierzystego, gdyż mają szybszy dostęp do źródeł informacji, np. technicznych; ostatnim przypadkiem jest branża usługowa, w której odsetek pracowników z firm macierzystych jest największy, a wynika to z faktu, że firmy, np. banki, otwierają filie tylko po to, by obsługiwać klientów z kraju macierzystego prowadzących międzynarodowe przedsięwzięcia w różnych krajach.

Strategia ad hoc natomiast tworzona jest bez głębszego przemyślenia, jako reakcja na zaistniałą sytuację.

Próbie analizy zależności pomiędzy modelem organizacji a modelem zarządzania międzykulturowego podjęła także M. Rozkwitalska, wskazując konkretne interakcje, które zaprezentowano w tabeli 28.

Tabela 28. Model organizacji korporacji transnarodowych a model zarządzania międzykulturowego

Model organizacji	Rodzaje postaw	Model zarządzania międzykulturowego
Orientacja międzynarodowa	Orientacja etnocentryczna	Dominacja kulturowa etnocentryczna
Orientacja wielonarodowa	Orientacja policentryczna	Współistnienie kulturowe
Orientacja globalna	Orientacja geocentryczna	Dominacja kulturowa geocentryczna
Orientacja transnarodowa	Orientacja oportunistyczna	Współpraca kulturowa

Źródło: M. Rozkwitalska, *Zarządzanie międzynarodowe*, Difin, Warszawa 2007, s. 230.

Model współzależności pomiędzy typem przedsiębiorstwa a kulturą organizacyjną rozwijał także A. Pocztowski²²³. Zdaniem tego badacza, etnocentryzm charakteryzują następujące cechy:

- najważniejsze stanowiska są obsadzone przez centralę osobami z kraju macierzystego firmy;
- występuje znaczna różnica wysokości wynagrodzeń pomiędzy centralą a filiami/oddziałami, tzn. wysokie wynagrodzenia otrzymują pracownicy centrali, a niższe pracownicy filii/oddziałów;
- zarówno proces decyzyjny, jak i rozwoju pracowników sterowany jest odgórnie przez centralę;
- komunikacja wewnątrzorganizacyjna sterująca przebiega z centrali do filii/oddziałów, a kontrola w przeciwnym kierunku;
- kadra przemieszcza się głównie z centrali do filii/oddziałów.

Organizacje typu policentrycznego charakteryzują cechy:

- najważniejsze stanowiska są obsadzone przez filie/oddziały osobami z kraju goszczącego;

²²³ *Międzynarodowe zarządzanie zasobami ludzkimi*, red. A. Pocztowski, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002, s. 25-31.

- wynagrodzenia są także zróżnicowane, ale uzależnione od warunków lokalnych;
- filie/oddziały mają autonomię w zakresie strategii rozwoju swoich pracowników;
- najważniejsze decyzje podejmowane są w centrali, ale funkcjonalnie w konkretnych komórkach organizacyjnych;
- obserwuje się minimalny poziom przepływów pracowniczych oraz informacji wewnątrz organizacji (komunikacja ogranicza się do wymiany informacji o charakterze strategicznym).

Organizacje typu geocentrycznego zdają się prowadzić politykę bardzo racjonalną i otwartą, ponieważ:

- najważniejsze stanowiska zajmują osoby mające najlepsze kwalifikacje bez względu na to, z jakiego kraju pochodzą;
- wynagrodzenia są uzależnione od wkładu danego oddziału/filii w wypracowany zysk ogólny przedsiębiorstwa;
- decyzje podejmowane są sieciowo przy współpracy centrali i filii/oddziałów;
- komunikacja wewnątrzorganizacyjna przebiega pomiędzy centralą a filiami/oddziałami, ale również pomiędzy poszczególnymi filiami/oddziałami;
- mobilność personelu jest duża i przebiega, podobnie jak komunikacja, w różnych kierunkach i na różnych poziomach organizacji.

Ostatni typ przedsiębiorstw o podejściu regiocentrycznym cechuje:

- znaczna autonomia względem centrali;
- najważniejsze stanowiska są obsadzone najbardziej kompetentnymi osobami z regionu, w którym działa przedsiębiorstwo;
- wynagrodzenia są uzależnione proporcjonalnie do wypracowanego zysku w regionie;
- najważniejsze decyzje (w tym personalne) pozostają w gestii regionu;
- proces komunikacyjny odbywa się w obrębie regionów;
- rotacja personelu odbywa się także w ramach systemu regionalnego.

Opisane powyżej postawy E. Duliniec wykorzystała do zdefiniowania czterech rodzajów organizacji na rynku międzynarodowym²²⁴:

- imperialistycznych – z przewagą podejścia etnocentrycznego, wysoką hierarchizacją i uzależnieniem od centrali;
- interwencjonistycznych – również z postawą etnocentryczną, ale o płaskiej strukturze i podziale kompetencji decyzyjnych pomiędzy centralę i filię;
- interaktywnych – o orientacji geocentrycznej, strukturze sieciowej i procesie decyzyjnym opartym na współpracy pomiędzy centralą a filiami;
- niezależnych (tzw. federacje) – z dominacją policentryzmu, autonomią oddziałów, możliwością kierowania się przez pracowników oddziałów lokalnymi wartościami i zasadami.

Z analizy konsekwencji implementacji i stosowania wymienionych strategii wyłania się mozaika przeróżnych kombinacji układów, ról i relacji w przedsię-

²²⁴ E. Duliniec, *Kulturowe uwarunkowania działań korporacji transnarodowych*, [w:] *Korporacje transnarodowe. Jeden temat, różne spojrzenia*, red. J. Menkes, T. Gardocka, „Academica” Wydawnictwo SWPS, Warszawa 2010, s. 53.

biorstwach kulturowych. Tworzy się swoista macierz możliwych rozwiązań (zob. tab. 29). Biorąc pod uwagę wyłącznie relacje pracowników tego samego szczebla, wyodrębnić można co najmniej szesnaście sytuacji interkulturowych o całkowicie odmiennym podłożu i specyfice. Opierając się na ogólnej definicji kultury, w przedsiębiorstwie spotkać się możemy ze zjawiskiem interkulturowości na następujących płaszczyznach²²⁵: wynikającej z różnicy kultury osób tej samej narodowości, ale wychowanych w różnych częściach kraju, pochodzących z innych klas społecznych czy wychowanych w rodzinach o różnych tradycjach itp.; wynikającej z różnicy pomiędzy kulturą danej osoby czy grupy a kulturą organizacyjną konkretnego przedsiębiorstwa oraz interkulturowości w najbardziej rozpowszechnionym rozumieniu, której źródłem jest różnica krajów pochodzenia.

Tabela 29. Przykład kombinacji relacji interkulturowych w organizacji

	Elementy macierzy	Pracownik			
		Polak	Grupa Polaków	Francuz	Grupa Francuzów
Przedsiębiorstwo	Polskie w Polsce	Sytuacja 1	Sytuacja 2	Sytuacja 3	Sytuacja 4
	Polskie we Francji	Sytuacja 5	Sytuacja 6	Sytuacja 7	Sytuacja 8
	Francuskie w Polsce	Sytuacja 9	Sytuacja 10	Sytuacja 11	Sytuacja 12
	Francuskie we Francji	Sytuacja 13	Sytuacja 14	Sytuacja 15	Sytuacja 16

Źródło: K. Czainska, *Odkryć zarządzanie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2010, s. 106.

Uzupełnieniem powyższych rozważań jest wyszczególnienie problematyki zarządzania zasobami ludzkimi w kontekście międzynarodowym dokonane przez J. Schroedera, który wymienia następujące sytuacje²²⁶:

- działania obejmujące tylko jeden rynek, na którym np. niedobór lokalnej siły roboczej o określonych kwalifikacjach wymaga jej poszukiwania i naboru za granicą;
- działania przedsiębiorstw operujących na więcej niż jednym rynku krajowym, które pociągają za sobą konieczność zarządzania procesami obsady stanowisk za granicą;
- tworzenie podstaw procesu zarządzania personelem w przedsiębiorstwach międzynarodowych i korporacjach transnarodowych, które wymaga poznania narodowych i kulturowych różnic występujących w tej sferze w celu usunięcia, ominięcia bądź złagodzenia potencjalnych barier czy utrudnień w realizacji tego procesu.

²²⁵ K. Czainska, *Odkryć...*, dz. cyt., s. 106-107.

²²⁶ J. Schroeder, *Międzynarodowe...*, dz. cyt., s. 21.

J. Schroeder opisał również podstawowe dysfunkcje wielokulturowych grup pracowniczych, do których zaliczył m.in.²²⁷: zwiększony stres, dwuznaczność i niejasność komunikacji interpersonalnej, wzajemną niechęć, brak zaufania. Powody powyższych zjawisk autor upatruje w myśleniu stereotypowym i barierach komunikacyjnych. Wbrew wielu negatywnym przesłankom, J. Schroeder widzi również pozytywy tworzenia grup mieszanych, do których zalicza przede wszystkim: bardziej kreatywne myślenie oraz ograniczenie zjawiska myślenia grupowego. W związku z tym wymienia trzy zasadnicze strategie zarządzania kadrą w przedsiębiorstwie międzynarodowym²²⁸:

- ignorowanie różnic kulturowych, czyli uznanie, że menedżerowie na całym świecie są tacy sami i w sferze zawodowej nie występują pomiędzy nimi znaczące różnice kulturowe;
- minimalizowanie wpływu różnic kulturowych, czyli uznanie ich jako zagrożenia dla stabilności i efektywności (przedsiębiorstwa/grupy), a co za tym idzie, szukanie dróg ujednolicenia zachowań i postaw, np. poprzez wdrażanie kultury korporacyjnej lub izolowanie od siebie osób różnych kulturowo;
- wykorzystanie różnic kulturowych, czyli również zauważenie występujących różnic, ale uznanie tego za atut zespołu i wykorzystywanie płynących z tego korzyści dla zwiększenia potencjału konkurencyjnego przedsiębiorstwa. Często przyjęcie takiej strategii wiąże się z wielokrotnym delegowaniem pracowników (zwłaszcza kadry menedżerskiej) do placówek w różnych częściach świata w celu nabycia przez te osoby doświadczenia interkulturowego.

M.R. Czinkota i I.A. Ronkainen²²⁹ na podstawie strategii i zachowań firmy 3M na rynkach światowych zalecili następujące reguły postępowania w środowisku zróżnicowanym kulturowo:

- poznanie kultury lokalnej,
- zatrudnianie pracowników z rynku lokalnego w celu zdobycia wiedzy o kulturze,
- budowanie relacji (cierpliwie i z perspektywą długoterminową),
- adaptowanie produktów do rynków lokalnych,
- umożliwienie pracownikom poznania (zrozumienia) przedsiębiorstwa,
- koordynowanie regionalne (delegowanie uprawnień decyzyjnych na menedżerów regionalnych w zakresie modyfikacji oferty produkcyjnej, handlowej i/lub usługowej).

E. Duliniec, cytując badania C.S. Craiga i S. Douglas, wymieniła pięć zjawisk, które zaobserwowano w grupach interkulturowych²³⁰: wzajemną penetrację kultur, ograniczenie terytorialności kultur, skażenie kulturowe, pluralizm kulturowy i hybrydyzację. Penetracja kultur polega na przenikaniu elementów pomiędzy kulturami na skutek wspólnej egzystencji przedstawicieli odmiennych kultur. Początkowo to

²²⁷ Tamże, s. 34.

²²⁸ Tamże, s. 35-37.

²²⁹ M.R. Czinkota, I.A. Ronkainen, *International Marketing*, Harcourt College Publisher, Harcourt 2002, s. 57-58 (na podstawie tłumaczenia autorki).

²³⁰ E. Duliniec, *Kulturowe...*, dz. cyt., s. 56-57.

mieszanie kultur wydaje się tymczasowe, jednak po pewnym okresie elementy obce niespodziewanie uważane są za stałą część kultury rodzimej. Poprzez ograniczenie terytorialności kultur rozumieć natomiast należy fakt, że przemieszczanie się ludzi różnych narodowości po całym świecie powoduje rozpowszechnianie się kultur, które poprzednio umiejscowione były w obrębie danego terytorium. Konsekwencją mobilności jest także tzw. skażenie kulturowe, czyli napływ elementów obcych do kultury rodzimej, np. w sferze języka. Kolejnym zjawiskiem opisanym przez E. Duliniec jest pluralizm kulturowy, czyli demonstrowanie przez przedstawicieli danej kultury większego przywiązania do artefaktów i wartości rodzimych niż miało to miejsce, gdy przebywali w kraju pochodzenia. Z hybrydyzacją mamy natomiast do czynienia, gdy między odmiennymi kulturami dochodzi do swego rodzaju przemieszania elementów, rozpowszechniania ich i przyswajania przez ludzi z innej kultury. Przykładem mogą być trendy w modzie, sposobie odżywiania czy spędzania wolnego czasu.

Zjawisko hybrydyzacji na gruncie organizacji opisał G. Fink²³¹. Stwierdził, że wskazana sytuacja polega na reorientacji w zakresie wartości, osobowości i zachowań ludzi. Na poziomie relacji pomiędzy centralą a oddziałami zagranicznymi danego przedsiębiorstwa istnieje konflikt na poziomie odmienności kultur organizacyjnych. Jest to oczywiste i zrozumiałe. Zdaniem G. Finka, błędem jest narzucanie kultury organizacyjnej stanowiącej kopię rozwiązań z centrali, gdyż budzi to naturalny opór pracowników oddziałów. Zalecanym rozwiązaniem jest zastosowanie hybrydyzacji, czyli rozwoju nowego systemu (zarówno dla centrali, jak i oddziałów) będącego kombinacją wartości i zachowań najbardziej cenionych przez właścicieli przedsiębiorstwa (władze w centrali) i pracowników poszczególnych oddziałów. Jak zaprezentowano w tabeli 30, hybrydyzacja może przebiegać pozytywnie, czyli na zasadzie mieszania się kultur, a nawet zmiany jej standardów. Możliwe jest również wystąpienie sytuacji patologicznych, takich jak cyniczne udawanie aprobaty nowej kultury lub wręcz jej agresywne lekceważenie.

Tabela 30. Zmiany w domenach systemów hybrydowych

Tolerancja różnicy wartości	Tolerancja różnorodności	Tolerancja standardów innych kultur
Mieszanie się wartości	Mieszanie się osobowości	Mieszanie się standardów kultury
Zmiana wartości	Zmiany osobowości	Modyfikacja standardów kultury
Przewrotne posłuszeństwo	Cyniczne zachowanie	Przewrotne posłuszeństwo
Ofensywne lekceważenie wartości	Osobiste lekceważenie lub degradacja	Lekceważenie standardów kultury

²³¹ G. Fink, *Collectiva Culture Shock, Cultural Stretch and Hybridization Theoretical Contemplations*, [w:] 3 x in in business – Inventing – Innovating – Interpreting, red. P. Odrakiewicz, W. Strnad, Wydawnictwo Naukowe PWSBiJO, Poznań 2008, s. 11-23.

Źródło: G. Fink, *Collectiva Culture Shock, Cultural Stretch and Hybridization Theoretical Contemplations*, [w:] *3 x in in business – Inventing – Innovating – Interpreting*, red. P. Odrakiewicz, W. Strnad, Wydawnictwo Naukowe PWSBiJO, Poznań 2008, s. 21.

Koncepcja G. Finka wskazuje na źródła oporów pracowników w procesie zarządzania zmianą kultury organizacyjnej, dlatego ma istotne znaczenie dla menedżerów zespołów interkulturowych. B. Stępień, opisując znaczenie przedsiębiorstw globalnych, stwierdziła dodatkowo, że ich hybrydowość przejawia się m.in. tym, że

jako podmioty wykorzystujące wewnętrzne przewagi konkurencyjne na wielu rynkach goszczących dążą do zachowania jednolitości swej struktury, strategii i tożsamości, co skutkuje naciskami na standaryzację zachowań filii, ale z drugiej strony działalność na wielu rynkach goszczących o odmiennych regułach gry skłania przedsiębiorstwa międzynarodowe do legitymacji środowiskowej, co przyczynia się do ich wewnętrznej „dezinstytucjonalizacji”²³².

Przedstawione powyżej teorie i koncepcje mają oczywiście istotne znaczenie dla zrozumienia postrzegania postaw i zachowań przedstawicieli różnych kultur w grupie społecznej w obecnych czasach. Nie można jednak zapominać o procesie, którego konsekwencją jest m.in. unifikacja i konwergencja kultur, a mianowicie o globalizacji, która być może doprowadzi do zmniejszenia skali zjawiska konfliktów międzykulturowych²³³. Jak słusznie zauważył A. Chodubski²³⁴, jednym z następstw globalizacji jest ruch migracyjny skutkujący wielokulturowością życia społecznego. Jego następstwem jest adaptacja, integracja i asymilacja przedstawicieli odmiennych kultur. Dodatkowo w warunkach wielokulturowości przewartościowane zostają takie kategorie, jak: swój i obcy, o których napisano na początku niniejszego podrozdziału. A. Chodubski zauważa, że

w procesie tym ujawniają się zarówno pozytywne zjawiska, jak i negatywne; np. pozytywnym jest tworzenie się tzw. ekumeny kulturowej, tj. ujawnianie się zachodzących ciągle interakcji kulturowych, wzajemnych penetracji i wymiany kulturowych treści, ale też ujawnia się nierzadko tzw. deformacja kulturowa, tj. następuje uproszczenie, zubożenie, a nawet degradacja tradycyjnej kultury powodowana przez oddziaływanie peryferyjne, cechujące się niższym poziomem rozwoju²³⁵.

J.E. Stiglitz²³⁶ dodaje ponadto, że globalizacja dała mieszkańcom wielu krajów rozwijających się dostęp do wiedzy nieosiągalny przez lata nawet dla obywateli krajów najbogatszych. Wiadomo jednocześnie, że za wiedzą zawsze podąża znajomość i interakcja z innymi kulturami. Niestety tempo zmian wywołanych procesami globalizacyjnymi obarczone jest licznymi negatywnymi skutkami, wśród których, obok zanieczyszczenia

²³² B. Stępień, *Przedsiębiorstwa międzynarodowe – instytucjonalne hybrydy*, [w:] *Korporacje transnarodowe. Jeden temat, różne spojrzenia*, red. J. Menkes, T. Gardocka, „Academica” Wydawnictwo SWPS, Warszawa 2010, s. 267.

²³³ Trend konwergencji kultur podają jednak w wątpliwość niektórzy naukowcy np. F. Trompenaars i Ch. Hampden-Turner; zob. F. Trompenaars, Ch. Hampden-Turner, *Zarządzanie personelem w organizacjach zróżnicowanych kulturowo*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005, s. 15; ciż, *Siedem wymiarów kultury*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.

²³⁴ A.J. Chodubski, *Główne zjawiska polityczne ujawniające się w procesie globalizacji świata*, [w:] *Globalizacja, integracja, transformacja: główne problemy polityczne globalizacji, integracji europejskiej oraz transformacji politycznej Europy Środkowej i Wschodniej*, red. R. Bäcker, J. Marszałek-Kawa, J. Modrzyńska, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2003, s. 23-24.

²³⁵ Tamże, s. 24.

²³⁶ J.E. Stiglitz, *Globalizacja*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004, s. 22, 25.

środowiska naturalnego, korumpowania procesów politycznych, jako najpoważniejsze J.E. Stiglitz wymienia brak czasu na adaptację kulturową, a w konsekwencji wzrost bezrobocia i konflikty etniczne.

Problem wielokulturowości w przedsiębiorstwach jest zatem zjawiskiem występującym w naszej rzeczywistości gospodarczej. Aby sobie z nim radzić, można, zgodnie ze wskazówkami F. Trompenaarsa i C. Hampdena-Turnera²³⁷, ciągle uświadamiać sobie istnienie różnic kulturowych, szanować je oraz dokonywać próby pogodzenia różnic, choćby za pomocą poczucia humoru i dobrej woli. Istotny wkład w rozwój polskiej wiedzy o narodowych kulturach organizacyjnych ma W. Misiak, który w swojej książce *Narodowe cechy kultury organizacyjnej w biznesie* przedstawił wyniki badań własnych i obcych (na postawie przeglądu piśmiennictwa) w zakresie kultury biznesu niemieckiej, amerykańskiej, angielskiej, japońskiej, a także żydowskiej i muzułmańskiej. Na potrzeby niniejszego opracowania szczególnie interesujące jest przedstawienie poglądu G. Oggera, cytowanego w wymienionej książce, dotyczącego swoistej schizofrenii pojawiającej się przy łączeniu pojęć biznesu i etyki w środowisku niemieckim. G. Ogger stwierdza mianowicie, że

sprzeczność wydaje się nie do pokonania: normy etyczne naszego kręgu kulturowego wymagają od menedżera np., aby nie zajmował się produkcją broni (z wyjątkiem przeznaczonej do obrony własnego kraju), nie wytwarzał szkodliwych dla środowiska produktów, nie uchylał się od płacenia podatków, nie uprawiał szpiegostwa przemysłowego, nie wykorzystywał pracowników, nie żądał wygórowanych cen, nie prowadził batalii mających na celu zniszczenie konkurencji, przestrzegał praw kartelowych, etc.; jednocześnie jednak oczekuje się od niego, by osiągał jak najwyższe zyski, zabezpieczał stan posiadania przedsiębiorstwa, przyspieszał tempo jego rozwoju i stale podnosił płace²³⁸.

Mimo że powyższe stwierdzenie odnosi się do rynku niemieckiego, trudno nie zauważyć jego odniesienia do biznesu jako całości bez względu na podziały kulturowe i geograficzne.

W zakresie postaw etycznych grup monokulturowych w swoim opracowaniu W. Misiak przedstawił m.in. następujące wnioski²³⁹:

- w niemieckiej kulturze organizacyjnej generalnie nie można przypisywać ludziom biznesu skłonności do zachowań nieetycznych czy wręcz przestępczych, jednak w sytuacjach zagrożenia utraty korzyści materialnych czy przywilejów „mogą występować nieraz rażące przypadki łamania prawa”;
- angielska kultura organizacyjna (choć nie można do końca traktować Wielkiej Brytanii jako jednorodnej zbiorowości z uwagi na różnice kulturowe np. pomiędzy Anglią a Szkocją) charakteryzuje się: dążeniem do konsensusu, umiarkowaniem, kompromisowością, tolerancją, racjonalizacją postaw, unikaniem ekstremizmów;

²³⁷ F. Trompenaars, C. Hampden-Turner, *Zarządzanie...*, dz. cyt., s. 231-237.

²³⁸ W. Misiak, *Narodowe cechy kultury organizacyjnej w biznesie*, Wydawnictwa UW, Warszawa 2004, s. 46.

²³⁹ Tamże, s. 49-137.

- amerykańska kultura organizacyjna cechuje się preferowaniem bezpośrednich kontaktów i więzi między pracownikami, podejmowaniem ryzyka, silnym zaznaczaniem przynależności grupowej, wysoką rangą norm i zachowań etycznych w hierarchii wartości;
- japońska kultura organizacyjna opiera się przede wszystkim na bliskim związku z tradycją (m.in. kodeksem etycznym samurajów), religią (buddyzmem, konfucjanizmem, sintoizmem) oraz filozofią stałości i długotrwałości zatrudnienia;
- w żydowskiej kulturze organizacyjnej, odnoszącej się przede wszystkim do „geszeftu”, czyli przedsiębiorstwa handlowego, najistotniejsze znaczenie mają dwa czynniki: nawiązanie do religii i tradycji oraz dwoistość norm wobec grupy własnej i obcej;
- arabska kultura organizacyjna również wywodzi się z religii (najistotniejsze wskazania etyki biznesu pochodzą z Koranu) i kultury, ale szczególnie znaczenie ma tutaj również tryb życia.

Ponadto z badań, które zaprezentował W. Misiak, wynika, że polscy menedżerowie wyróżniają trzy modele sukcesu życiowego²⁴⁰:

- indywidualistyczny (77% wskazań), polegający na osiągnięciu sukcesu wyłącznie dzięki własnym zdolnościom, wysiłkowi, znajomościom itp.,
- kolektywistyczny (15,5% wskazań), którego podłożem jest praca w danej grupie, z daną grupą, synergia kilku osób;
- dziedziczny (7,5%), wynikający z gromadzenia środków finansowych i materialnych przez kolejne pokolenia danej rodziny.

Postawy moralne polskich przedsiębiorców analizował również J. Szczupaczyński, który w latach 2009–2010 prowadził badania w ramach projektu *Etyczne standardy przywództwa organizacyjnego polskich menedżerów i przedsiębiorców*²⁴¹. Wyodrębnił on cztery perspektywy postrzegania związków etyki z zarządzaniem: etyczne posłannictwo, etyczny instrumentalizm, etyczny minimalizm i aksjologiczny legalizm (zob. tab. 31).

Tabela 31. Typologia perspektyw postrzegania związków pomiędzy etyką a zarządzaniem

Typ perspektywy	Czym jest etyczne zarządzanie?	Główne subkategorie
Etyczne posłannictwo	Zarządzanie zgodnie z osobistymi wartościami i opartym na tych wartościach poczuciem etycznej misji.	<ul style="list-style-type: none"> – osobisty system etycznych wartości – dążenie do realizacji etycznej misji

²⁴⁰ Tamże, s. 25.

²⁴¹ Wyniki badań opisano na podstawie: J. Szczupaczyński, *Zarządzanie a etyka w opinii polskich przedsiębiorców*, „Przegląd Organizacji” 2010, nr 10, s. 11-14.

Etyczny instrumentalizm	Zarządzanie zgodne z moralnymi zasadami przedsiębiorcy, przełożonymi na styl przewodzenia i prowadzenia przedsiębiorstwa.	<ul style="list-style-type: none"> – osobisty styl zarządzania – dążenie do wypracowania i stosowania własnego stylu przewodzenia i prowadzenia przedsiębiorstwa opartego na podstawowych zasadach moralnych, które przedsiębiorca uważa za ważne
Etyczny minimalizm	Dążenie do przestrzegania minimalnych standardów etycznego zarządzania w kontekście ograniczeń, jakie określa sytuacja firmy i jej otoczenie.	<ul style="list-style-type: none"> – moralne intencje przedsiębiorcy – obiektywne uwarunkowania roli zawodowej przedsiębiorcy – dążenie do przestrzegania minimalnych standardów etycznych zarządzania i przedsiębiorczości
Aksjologiczny legalizm	Zarządzanie oparte na regułach profesjonalnego zarządzania, zgodne z obowiązującym prawem i sformalizowanymi standardami etycznego postępowania.	<ul style="list-style-type: none"> – stosowanie reguł profesjonalnego zarządzania – dążenie do przestrzegania prawa i sformalizowanych standardów etycznego postępowania

Źródło: J. Szczupaczyński, *Zarządzanie a etyka w opinii polskich przedsiębiorców*, „Przegląd Organizacji” 2010, nr 10, s. 12.

Menedżerowie reprezentujący grupę osób kierujących się etycznym posłannictwem opierają swoją działalność na poczuciu misji, przy czym misja ta wyrażać się może w następujących trzech domenach: stworzeniu przedsiębiorstwa o wyróżniającym poziomie etyczności zarządzania i stosunków międzyludzkich, realizacji postulatów społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa wobec zewnętrznych interesariuszy oraz działaniu mającym na celu poprawę etyczności stosunków biznesowych w branży lub na rynku lokalnym. Dodatkowo autor podaje, że

perspektywa etycznego posłannictwa może być postrzegana jako interesujący przypadek przedsiębiorczości, w której obok dążenia do osiągnięcia zysków równie istotną siłą motywującą stanowią cele o charakterze etycznym²⁴².

Przy czym ową motywację rozważać należy w trzech kontekstach: jako element auto-kreacji i budowy osobistej tożsamości poprzez etyczne sprawstwo, potrzebę działania na rzecz środowiska społecznego, z którym dany menedżer czuje się związany oraz potrzebę upowszechniania wyznawanych wartości.

Drugą perspektywą etyczną wyszczególnioną przez J. Szczupaczyńskiego jest etyczny instrumentalizm, który charakteryzuje się mniejszym podłożem misyjnym, większym zorientowaniem na dobro interesariuszy niż na ogólne wartości, bardziej złożonym charakterem motywacji (połączeniem opinii na temat relacji międzyludzkich z wyznacznikami skuteczności w biznesie). Grupa reprezentująca etyczny instrumentalizm została opisana następująco:

to szeroka kategoria osób, których umiejętności zarządcze kształtowały się wraz

²⁴²Tamże, s. 12.

z rozwojem firmy lub w okresie kariery zawodowej poprzedzającym samodzielną działalność gospodarczą. Artykułowane standardy etyczne opierają się na praktycznych doświadczeniach, przemyśleniach i intuicjach moralnych²⁴³.

Kolejną perspektywą jest etyczny minimalizm. Istotnym elementem tej kategorii jest pogląd, zgodnie z którym na możliwość zachowań proetycznych mają wpływ głównie warunki zewnętrzne (otoczenia biznesu), tj. realia rynku, w tym zwłaszcza przepisy prawne. J. Szczupaczyński wyodrębnił następujące konsekwencje wynikające z relacji między etyką a prawem²⁴⁴:

- oddzielenie normatywnych postulatów od praktyki zarządzania i przedsiębiorczości;
- podkreślanie odrębności i nieprzystawalności dwóch porządków: tego, co jest, i tego, co być powinno;
- racjonalizacja oportunistycznego prawa w kategoriach etycznych, a więc poszukiwanie etycznych uzasadnień dla praktyki łamania lub instrumentalizacji prawa;
- przedefiniowanie relacji pomiędzy zarządzaniem a etyką.

Czwartą i ostatnią perspektywą wskazaną przez przywołanego autora jest aksjologiczny legalizm, charakteryzujący się²⁴⁵:

- integralizmem moralnym – przekonaniem, że skoro wzory skutecznego, profesjonalnego zarządzania wyznaczają obszar etycznego wartościowania, to zachowania i decyzje zarządcze są temu wartościowaniu podporządkowane;
- proceduralizmem – zgodnością zachowań organizacyjnych ze sformalizowanymi normami i procedurami w przedsiębiorstwie;
- lokalizmem standardów etycznych – odniesieniem do uznania zachowań za etyczne są normy o charakterze lokalnym, np. funkcjonujące w danej branży;
- rygoryzmem moralnym i jednoznacznością standardów – tendencją do postrzegania standardów etycznych jako jednoznacznych i bezwzględnie obowiązujących.

Badania paradygmatów etycznych w polskim życiu gospodarczym opisuje również W. Gasparski²⁴⁶, przytaczając m.in. prace J.A. Matela oraz wyniki *Raportu o kondycji moralnej społeczeństwa polskiego* opublikowanego w 2002 roku przez Komitet Socjologii Polskiej Akademii Nauk. Zdaniem J.A. Matela, stwierdzona nieufność Polaków wobec ludzi biznesu ma podłoże historyczne. Dodatkowo autorzy raportu po przeanalizowaniu postaw moralnych Polaków wyszczególnili następujące cechy²⁴⁷:

- marginalizacja kategorii moralnych,
- struktury ukryte niestanowiące systemu moralnego,
- niski poziom refleksji i autorefleksji moralnej,

²⁴³ Tenże, *Zarządzanie...*, dz. cyt., s. 13.

²⁴⁴ Tamże, s. 14.

²⁴⁵ Tamże.

²⁴⁶ W. Gasparski, *Elementy polskiego życia gospodarczego w świetle badań z zakresu etyki i społecznej odpowiedzialności biznesu*, [w:] *Etyka biznesu „po Enronie”*, red. J. Sójka, Wydawnictwo Humaniora, Poznań 2005, s. 207-217.

²⁴⁷ Tamże, s. 211-212.

- autonomia moralna,
- powściągliwość w ocenianiu innych,
- dominacja etyki sytuacyjnej nad pryncypializmem moralnym,
- aprobowanie ludzi dokonujących innych wyborów moralnych,
- odrzucanie perfekcjonizmu moralnego,
- sekularyzacja moralności,
- zamykanie się w kręgu więzi osobistych powodujące erozję etyki zawodowej.

Niedoskonałości etyczne w zarządzaniu zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwach polskich opisał także L. Karczewski, przedstawiając wyniki badania *Etyka i społeczna odpowiedzialność biznesu w opinii pracowników* przeprowadzonego w 2004 roku²⁴⁸. Rezultaty ogólnopolskich badań ankietowych dotyczących tzw. kultury zaufania w przedsiębiorstwach polskich zaprezentowała także M. Juchnowicz. Wnioski z tych badań są następujące²⁴⁹: 65,60% ankietowanych wskazało, że raczej ufa swoim współpracownikom, 19,39% ufa współpracownikom zdecydowanie; 48,52% raczej ufa bezpośrednio przełożonemu, a 29,60% ufa mu zdecydowanie.

Wyniki badań socjologicznych dotyczące postaw etycznych danych społeczeństw stanowią niezbędny fundament badań grup interkulturowych, gdyż zarówno pod względem społecznym, jak i biznesowo-organizacyjnym interesujące jest zderzenie się różnych modeli monokulturowych w środowisku interkulturowym. A. Gajda rozróżnił dwa podstawowe pojęcia związane z sytuacją spotkania się kultur: kontakt i zderzenie. Jako kontakt kultur określił sytuację, gdy w skutek spotkania dochodzi do integracji między ich przedstawicielami lub następuje świadome oddziaływanie reprezentantów jednej (aktywnej) kultury na reprezentantów innej (pasywnej). Może to być również układ określonych stosunków kulturowych. Zderzenie kultur następuje natomiast w przypadku

dwóch kultur o konfliktowym charakterze, polegającym na przeciwstawnych wartościach lub związanym po prostu z formą konfliktu (np. podbój wojenny)²⁵⁰.

A. Gajda wskazuje ponadto możliwe reakcje powstające w wyniku kontaktu kultur²⁵¹. Są to akceptacja rezultatów zderzenia, postawa tolerancji (przyjazny i ufny stosunek oraz asymilacja wartości kultury); przejawy oporu (postawa obronna, substytucja kulturowa) oraz powstanie subkultury (kultury grupy cząstkowej).

A. Dylus zwraca uwagę, że problematyka funkcjonowania grup wielokulturowych w firmach ma co najmniej dwa wymiary. Zdaniem autorki,

wielkie przedsiębiorstwa ponadnarodowe nie mają przecież jednolitej kultury, ani tej samej strategii, zwłaszcza jeśli poszczególne koncerny pozostają w swym działaniu

²⁴⁸ L. Karczewski, *Etyka biznesu: kulturowe uwarunkowania*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Opolskiej, Opole 2008.

²⁴⁹ *Kulturowe uwarunkowania zarządzania kapitałem ludzkim*, red. M. Juchnowicz, Oficyna Wolters Kluwer Business, Kraków 2009, s. 17.

²⁵⁰ J. Gajda, *Antropologia kulturowa. Wprowadzenie do wiedzy o kulturze*, cz. 1, Oficyna Wydawnicza „Impuls”, Kraków 2008, s. 117.

²⁵¹ Tamże, s. 119.

względnie niezależne. Wynika z tego, że w ramach przedsiębiorstwa wielonarodowego (...) odpowiedzialności za wątpliwe moralnie działania jednego koncernu nie można przypisywać całemu przedsiębiorstwu, poszczególnym jego ogniwom albo kierownictwu (...) ²⁵².

Twierdzenie to poszerza zatem perspektywę oceny etycznej o aspekt rozproszenia geograficznego przedsiębiorstwa oraz wynikające z tego rozproszenie odpowiedzialności za czyny nieetyczne.

M. Zilinek ²⁵³ w eseju dotyczącym zależności pomiędzy etyką a kulturą grupy interkulturowej zwrócił uwagę na dwie bardzo istotne kwestie. Po pierwsze stwierdził, że mimo iż każda jednostka wywodzi się z określonej, odrębnej kulturowo grupy i z natury tej przejmuje wzorce zachowań, to jej moralność ma charakter indywidualny. Oznacza to, że nie można zakładać, że wszystkie jednostki z danej grupy kulturowej będą kierowały się identycznym systemem wartości. Po drugie istnieją uniwersalne zasady moralne, takie same na całym świecie, dlatego świadomość narodowa nie może być wymówką dla zachowań nieetycznych lub podstawą zjawiska tolerowania niesprawiedliwości. Jednocześnie zauważył, że w środowisku wielokulturowym budowanie uniwersalnych zasad moralnych nie może opierać się na stronnicy systemie wartości wyłącznie jednej osoby lub nacji, która narzuca je jako ogólnie obowiązujące w danej zbiorowości interkulturowej.

Na podstawie dotychczasowych wyników badań ²⁵⁴ można stwierdzić, że w grupach wielokulturowych funkcjonujących w biznesie należy spodziewać się występowania następujących zachowań, konfliktów czy zjawisk o podłożu socjologicznym:

- zachowania separatystyczne grup etnicznych wobec społeczeństwa etnicznego,
- nasilenie solidarności grupowej i obsadzanie stanowisk na zasadach nepotyzmu,
- objawy niechęci na linii pracownik – przełożony w sytuacji, gdy strony reprezentowane są przez grupy kulturowe mające wobec siebie uprzedzenia o podłożu historycznym, politycznym, religijnym itp.

Potwierdzeniem powyższych wskazań mogą być dane prezentowane przez F. Wilson ²⁵⁵, która opisała dwa eksperymenty przeprowadzone przez BBC w Wielkiej Brytanii (2004) i Stanach Zjednoczonych (2003). Eksperyment polegał na przygotowaniu fikcyjnych życiorysów (CV) i przesłaniu ich w odpowiedzi na ogłoszenia o pracę do wielu przedsiębiorstw. Na każde wolne miejsce pracy wysłano sześć życiorysów: trzy sporządzone przez kobiety (odpowiednio: białą Europejkę, Azjatkę muzułmankę i czarną Afrykankę), trzy przez mężczyznę (odpowiednio: białego Europejczyka, Azjatę muzułmanina i czarnego Afrykanina). W Wielkiej Brytanii na rozmowę kwa-

²⁵² A. Dylus, *Przedsiębiorca...*, dz. cyt., s. 234.

²⁵³ M. Zilinek, *Multicultural and Transnational Dimension in the Moral-identity-of-personality Formation*, [w:] *Wielokulturowość – międzykulturowość obszarami edukacyjnych odniesień*, red. A. Szelaż, Oficyna Wydawnicza „Impuls”, Kraków 2005, s. 30-31.

²⁵⁴ W. Misiak, *Narodowe...*, dz. cyt., s. 150-154.

²⁵⁵ F.M. Wilson, *Organizational...*, dz. cyt., s. 234.

lifikacyjną zaproszono 23% białych Europejczyków, 13% Afrykanów i 9% Azjatów. W Stanach Zjednoczonych, gdzie życiorysy wzmocniono również obco brzmiącymi nazwiskami kandydatów, zaproszono na rozmowę również w większości białych aplikantów (jeden na dziesięciu przy wskaźniku jeden na piętnastu czarnych aplikantów i braku wskaźnika dla Azjatów muzułmanów).

Przegląd zachowań w grupach interkulturowych zaprezentowali także J. Bratton, F.C. Callinan i P. Sawchuk²⁵⁶ na podstawie badań przeprowadzonych w przedsiębiorstwach działających w Wielkiej Brytanii. Wskazali oni na nierówności wśród pracowników danej organizacji, np. na to, że przedstawiciele grup mniejszościowych nie zajmują często wysokich stanowisk, za to grupa ta jest licznie reprezentowana na najniższym szczeblu struktury organizacyjnej. Różnice dostrzega się również w wysokości wynagrodzeń. W wielu przypadkach taki stan rzeczy jest skutkiem praktyk dyskryminacyjnych wynikających z opierania się w procesie decyzyjnym na funkcjonujących w społeczeństwie stereotypach. Autorzy zwracają uwagę, że błędem przedsiębiorstwa jest dopuszczanie do tworzenia się w ramach organizacji grup narodowościowych i etnicznych. Zróznicowanie personelu sprzyja racjonalności decyzji, ale jednocześnie nie należy zapominać o różnicach kulturowych. Każde badanie i porównywanie doświadczenia zawodowego, wykształcenia czy umiejętności powinno być weryfikowane w kontekście kraju pochodzenia danej osoby. Nie powinno to jednak prowadzić do powielania stereotypów, wręcz przeciwnie, każda jednostka może być użyteczna dla organizacji, ale jej zachowanie będzie ściśle związane z realiami życia w kraju pochodzenia (tj. systemem szkolnictwa, poziomem rozwoju społecznego i ekonomicznego, funkcjonującą infrastrukturą telekomunikacyjną itp.).

Inne badania przeprowadzili S. Pillay i N. Dorasamy²⁵⁷. Przeanalizowali oni powiązanie pomiędzy postrzeganiem danego zachowania jako nieetycznego lub etycznego a kulturą danej społeczności na przykładzie zjawiska korupcji. Wykazali, że mimo ogólnej krytyki praktyk korupcyjnych różne społeczeństwa odmiennie klasyfikowały poszczególne zachowania jako korupcyjne lub niekorupcyjne²⁵⁸.

W tabeli 32 zaprezentowano wybrane wyniki opracowane przez M. Guirdham na podstawie badań European Values Study dotyczące postrzegania wartości instrumentalnych (tj. wynagrodzenia finansowego, bezpieczeństwa pracy itp.) i ekspresywnych (tj. zadowolenia z pracy, ważności wykonywanych zadań itp.) przez przedstawicieli wybranych krajów.

²⁵⁶ J. Bratton, P. Sawchuk, C. Forshaw, M. Callinan, M. Corbett, *Work and Organizational Behaviour*, Palgrave MacMillan, New York 2007.

²⁵⁷ Zob. S. Pillay, N. Dorasamy, *Linking cultural dimensions with the nature of corruption: An institutional theory perspective*, „International Journal of Cross Cultural Management” 2010, 10:363 (wersja on-line).

²⁵⁸ Zob. również S.M. Lipset, G.S. Lenz, *Korupcja, kultura i funkcjonowanie rynków*, [w:] *Kultura ma znaczenie. Jak wartości wpływają na rozwój społeczeństw*, red. L.E. Harrison, S.P. Huntington, wyd. I, Wydawnictwo Zysk i S-ka, Poznań 2003, s. 188-207; C. Fisher, A. Lovell, *Business Ethics and Values. Individual, Corporate and International Perspective*, 2nd Edition, Prentice Hall, Harlow 2006, s. 424.

Tabela 32. Wartości instrumentalne i ekspresywne w wybranych krajach Europy w 1999 roku

Kraj	Wartości instrumentalne	Wartości ekspresywne
Austria	2,25	4,3
Belgia	2,2	4,2
Białoruś	1,7	2,4
Czechy	2,2	3,2
Dania	1,6	3,6
Finlandia	2,25	3,9
Francja	1,75	3,75
Grecja	2,8	5,0
Hiszpania	2,9	3,75
Islandia	2,5	5,1
Litwa	2,6	3,2
Łotwa	1,5	2,35
Polska	3,1	5,2
Portugalia	2,5	3,75
Rumunia	3,1	6,0
Słowacja	2,4	2,4
Słowenia	3,4	7,1
Szwajcaria	3,25	5,5
Szwecja	2,15	4,2
Ukraina	2,7	4,3
Węgry	3,7	6,7
Wielka Brytania	2,7	3,6
Włochy	3,2	6,0

Źródło: M. Guirdham, *Communication across Cultures at Work*, 2nd Edition, Palgrave MacMillan, London 2005, s. 135.

We wszystkich analizowanych przypadkach wartości ekspresywne są istotniejsze dla respondentów, czyli mimo ogłoszonego stwierdzenia, że ludzie pracują wyłącznie dla pieniędzy, równie ważna, a nawet w wielu przypadkach ważniejsza, staje się satysfakcja z wykonywanej pracy.

Warto również przytoczyć wyniki badań zespołów interkulturowych w filiach zagranicznych korporacji transnarodowych w Polsce przeprowadzonych przez

M. Rozkwitalską²⁵⁹. Autorka wskazała, że co prawda 93,2% respondentów dostrzega odmiennosc zachowań obcokrajowców, ale tylko 9,1% osób uważa, że zachowania te są przyczyną częstych problemów w ich pracy. Można zatem uznać, że różnorodność kulturowa w organizacji nie musi być przyczyną konfliktów, zmniejszenia efektywności itp. skutków negatywnych. Do obszarów, w których respondenci dostrzegali bariery kulturowe, należały: komunikacja, wdrażanie lub stosowanie rozwiązań korporacyjnych, kultura organizacyjna, szkolenia i polityka awansów oraz współpraca wewnętrzna. Z punktu widzenia tematyki niniejszego opracowania istotne jest rozwinięcie problemu barier kulturowych związanych z kulturą organizacyjną. Zdaniem respondentów, podstawowym mankamentem w powyższym zakresie jest poczucie odrębności filii wobec innych jednostek inwestora zagranicznego. Poza tym wymienia takie zjawiska, jak: niechęć pracowników do powielania kultury korporacyjnej (zwłaszcza w zakresie artefaktów), nieumiejętne wdrażanie kultury organizacyjnej (niedostateczna liczba szkoleń, brak komunikacji itp.) oraz rozbieżność pomiędzy deklaracjami a faktycznymi działaniami kadry kierowniczej.

A. Dylus²⁶⁰, analizując funkcjonowanie grup pracowniczych zróżnicowanych kulturowo, podaje w wątpliwość zasadność narzucania ponadnarodowych norm etycznych we wszystkich oddziałach przedsiębiorstwa globalnego czy ujednolicania norm w grupach interkulturowych. Mając świadomość różnorodności zachowań i postaw, A. Dylus zaleca stosowanie strategii mieszanej zarządzania grupami wielonarodowościowymi. Jej podstawą jest przestrzeganie tzw. hipernorm przy jednoczesnym respektowaniu czy choćby uwzględnianiu odmiennosci (tzn. specyfiki kulturowej, świadomości moralnej, zwyczajów, tradycji itp.). 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 szacunku²⁶¹.

A.K. Leong i Ch. Chiu²⁶² podkreślają natomiast szczególnie wpływ wielokulturowych zespołów ludzkich na wzrost kreatywności. Dodają, że według teorii motywacji poznania kulturowego osoby nie odbierają biernie wpływów kulturowych. Wręcz przeciwnie, inspirują się pomysłami z różnych tradycji. Tezy te są zgodne m.in. z wynikami badań przeprowadzonych przez E. Arce i A. Arauja²⁶³, którzy analizowali wpływ kultury w organizacji na poziom kreatywności i innowacji w centrach technologicznych.

²⁵⁹ M. Rozkwitalska, *Bariery w zarządzaniu międzykulturowym. Perspektywa filii zagranicznych korporacji transnarodowych*, Oficyna Wolters Kluwer Business, Warszawa 2011, s. 162-181.

²⁶⁰ A. Dylus, *Przedsiębiorca...*, dz. cyt., s. 235-245.

²⁶¹ Tamże, s. 236.

²⁶² A.K. Leong, C. Chiu, *Multicultural Experience, Idea Receptiveness, and Creativity*, „Journal of Cross-Cultural Psychology” 2010, no 41 (5-6).

²⁶³ E. Arce, A. Araujo, *Culture, Creativity and Innovation in Technology Centres: The Case of Robotiker – TECNALIA*, [w:] *Innovation in Management*, red. Ch. Wankel, P. Odzakiewicz, W. Strnad, M. Sivert, Wydawnictwo Naukowe PWSBijO, Poznań 2009, s. 171-192.

Badania nad efektywnością, kreatywnością i innowacyjnością interkulturowych zespołów ludzkich prowadzono również na zlecenie Unii Europejskiej w 2008 roku²⁶⁴. Wykazano, że to właśnie przedsiębiorstwa z sektora MSP są najlepszą sferą do wdrażania kultury organizacyjnej opartej na czerpaniu korzyści z wielokulturowości ich pracowników.

Jako podsumowanie warto przytoczyć zdanie J.A. Majcherka, który rozważając zależność przyczynowo-skutkową zachowania człowieka w odniesieniu do kultury, zauważył, że

we współczesnych kulturach zachodzi ponadto proces, który można nazwać (trawestując Lévi-Straussa) ich „schładzaniem”, „stygnięciem”, osłabianiem ich intensywności i ekspansywności, a więc siły oddziaływania. To niekoniecznie odbiera im integralność i trwałość, natomiast nadaje autentyczność i dowolność²⁶⁵.

Jednostki reprezentujące daną kulturę mogą zatem płynnie dostosowywać się do innej kultury, na czas stały lub dowolny, czyli np. będąc w pracy, mogą przyjmować kulturę organizacji. Zaprezentowane badania jednoznacznie wskazują istnienie różnic pomiędzy poszczególnymi modelami monokulturowymi. Wyartykułowano również ogólne wnioski dotyczące funkcjonowania grup wielokulturowych, wymieniając zarówno implikacje pozytywne (wzbogacanie kultury poprzez dywersyfikację kulturową członków danej społeczności), jak i negatywne (postępowanie oparte na stereotypach, dyskryminacji itp.).

²⁶⁴ *Continuing the Diversity Journey. Business Practices, Perspectives and Benefits*, European Commission, 2008.

²⁶⁵ J.A. Majcherek, *Kultura, osoba, tożsamość. Z zagadnień filozofii i socjologii kultury*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Pedagogicznego w Krakowie, Kraków 2009, s. 90.

ROZDZIAŁ III

KULTURA ORGANIZACYJNA PRZEDSIĘBIORSTW WIELONARODOWOŚCIOWYCH – OPIS BADAŃ WŁASNYCH

3.1. ZAŁOŻENIA BADAWCZE

Studia literaturowe oraz bieżące obserwacje życia gospodarczego potwierdzają powszechną tendencję umiędzynarodawiania zasobów ludzkich współczesnych przedsiębiorstw. Jednocześnie zauważyć należy brak doświadczenia polskich menedżerów w zarządzaniu wielokulturowym zespołem pracowniczym, spowodowany m.in. nieupowszechnianiem wzorców teoretycznych i praktycznych w tym zakresie. Ponadto w sferze edukacji menedżerskiej pojawiły się dwa negatywne zjawiska. Po pierwsze nawet jeżeli organizuje się szkolenia interkulturowe, to są one ukierunkowane na wskazywanie różnic w kulturach poszczególnych krajów, a nawet utrwalanie stereotypów. Poruszana tematyka nie dotyczy zatem współdziałania ludzi pochodzących z odmiennych kultur w tym samym środowisku pracy. Po drugie we współczesnych naukach o zarządzaniu coraz częściej zdarzają się, niestety, publikacje kwestionujące zasadność poruszania tematyki kultury w odniesieniu do organizacji gospodarczych. W konsekwencji w przedsiębiorstwach wielonarodowościowych powstają problemy, których źródeł dopatruje się (z braku wiedzy oraz doświadczenia) w różnicach kulturowych, co oczywiście utrudnia ich rozwiązanie.

W związku z powyższym za cel główny badania autorka przyjęła sprawdzenie, czy kultura organizacyjna może stanowić narzędzie zarządzania wielonarodowościowymi zespołami pracowniczymi. Jeżeli tak, to w jaki sposób należy tę kulturę formułować, wdrażać i kształtować. Ponadto, uznając model góry lodowej E. Scheina za źródłowy model kultury, postanowiono przeanalizować, czy możliwe jest określenie zespołu zasad moralnych, które będą przestrzegane przez pracowników pochodzących z różnych grup kulturowych, ale pracujących w jednym zespole/przedsiębiorstwie. Nawiązując do wybranego celu, sformułowano następujące hipotezy badawcze:

1. Czy kultura organizacyjna danego przedsiębiorstwa może stanowić wzorzec kulturowy dla wielonarodowych zespołów pracowniczych?

2. Czy istnieją uniwersalne normy moralne, które mogą stanowić ideowy fundament kultury organizacyjnej danego przedsiębiorstwa?

Mając na uwadze konieczność zweryfikowania hipotez zaplanowano przeprowadzenie badań o różnym charakterze, które doprowadziły do osiągnięcia szczegółowych celów badawczych. Szczegółowe powiązania pomiędzy hipotezami a odpowiadającymi im celami badawczymi zaprezentowano w tabeli 33.

Tabela 33. Hipotezy i cele badawcze

Lp.	Hipoteza	Cel badania
1.	Czy kultura organizacyjna danego przedsiębiorstwa może stanowić wzorzec kulturowy dla wielonarodowych zespołów pracowniczych?	Inwentaryzacja dotychczasowych teorii i koncepcji na temat zarządzania wielonarodowościowym (wielokulturowym) zespołem pracowniczym. Zidentyfikowanie różnic w zarządzaniu personelem mono- i wielokulturowym. Wykazanie znaczącej roli kultury organizacyjnej jako narzędzia zarządzania wielonarodowościowym (wielokulturowym) zespołem pracowniczym.
2.	Czy istnieją uniwersalne normy moralne, które mogą stanowić ideowy fundament kultury organizacyjnej danego przedsiębiorstwa?	Wskazanie różnic i podobieństw zachowań nieetycznych w biznesie na świecie. Wskazanie teorii i koncepcji określających zależność pomiędzy etyką a efektywnością w biznesie. Opisanie najważniejszych dokumentów określających podstawowe zasady etyczne obowiązujące w skali całego świata i dotyczące w szczególności sfery biznesu.

Źródło: opracowanie własne.

Z przyjętego schematu koncepcyjnego wynikał dobór metod i technik badawczych, a także zakres przedmiotowy i podmiotowy. Dodatkowo rozległość merytoryczna i geograficzna badań wpłynęła w konsekwencji na ich zakres czasowy.

3.2. METODYKA BADAŃ

Badania zjawisk i zależności w grupach społecznych, a do takich niewątpliwie zaliczyć należy badanie interakcji i postaw występujących wśród członków organizacji, w tym przedsiębiorstw, wymagały zastosowania metod oraz technik badawczych powszechnych w psychologii, socjologii i psychologii społecznej. W tabeli 34 zaprezentowano szczegółowy wykaz metod i technik, którymi posłużono się przy realizacji wyznaczonych celów badawczych.

Tabela 34. Metody i techniki badawcze

Cel badania	Metody i techniki						
	Studia źródeł pierwotnych	Studia źródeł wtórnych	Badanie ankietowe	Obserwacja/analiza własnych doświadczeń	Wywiad bezpośredni	Studium w terenie	Eksperyment naturalny
Inwentaryzacja dotychczasowych teorii i koncepcji na temat zarządzania wielonarodowościowym (wielokulturowym) zespołem pracowniczym.		x					
Zidentyfikowanie różnic w zarządzaniu personelem mono- 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 określających 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					

Źródło: opracowanie własne.

Dodatkowo z uwagi na fakt, że w prezentowanych badaniach szczególne znaczenie mają zjawiska i zależności występujące w grupie interkulturowej, zastosowano metody i techniki z zakresu badań antropologicznych, psychologii kultury, kulturoznawczych oraz etnologicznych. W tabeli 35 wskazano dziedziny nauki, z których czerpano wiedzę i inspirację w trakcie prowadzenie studiów literaturowych.

Tabela 35. Interdyscyplinarne podejście do badań literaturowych i czasopiśmienniczych

Cel badania	Dziedzina nauki według klasyfikacji Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego ¹						
	Nauki o zarządzaniu	Ekonomia	Etyka/filozofia	Antropologia/etnologia	Kulturoznawstwo	Psychologia	Socjologia
Inwentaryzacja dotychczasowych teorii i koncepcji na temat zarządzania wielonarodowościowym (wielokulturowym) zespołem pracowniczym.	x					x	x
Zidentyfikowanie różnic w zarządzaniu personelem mono- 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
Wskazanie teorii i koncepcji określających 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				

Źródło: opracowanie własne.

Na konieczność stosowania wielu metod przy diagnozie zjawisk o podłożu socjologicznym wskazywał już w latach trzydziestych XX wieku F. Znaniecki, który twierdził m.in., że badacz wartości kultury w odniesieniu do przedmiotów kultury musi działać na dwa sposoby:

interpretując to, co komunikują – bezpośrednio lub pośrednio – ludzie, których system kulturowy jest przez niego badany, na temat swoich doświadczeń z tymi przedmiotami kulturowymi bądź obserwując ich widoczne z zewnątrz zachowanie w stosunku do tych przedmiotów¹.

¹ F. Znaniecki, *Metoda socjologii*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2008, s. 71.

Oczywiście twierdzenie to wskazywano również w innych publikacjach, zwłaszcza dotyczących badania postaw. Przytoczyć tu można choćby pozycje B. (A.N.) Oppenheima² czy M. Proctera³.

Badania międzykulturowe będące przedmiotem niniejszego opracowania stanowią specyficzny rodzaj badań socjologicznych. Zdaniem jednych z najwybitniejszych naukowców z tej dziedziny, D. Matsumota i L. Juang⁴, najważniejszymi umiejętnościami, którymi muszą wykazać się badacze, są umiejętność trafnego odczytywania i interpretowania wyników badań, ale co najważniejsze, umiejętność dokonywania ich niezależnej oceny. Dlatego też zalecili pięć podstawowych rodzajów badań międzykulturowych: międzykulturowe badania porównawcze (porównanie co najmniej dwóch kultur pod względem pewnej zmiennej), badania wyjaśniające (ustalenie przyczyn występowania różnic między kulturami), badania ekologiczne (weryfikowanie hipotez poprzez badania na dużych populacjach, tj. całych krajach lub kulturach), międzykulturowe badania walidacyjne (ustalenie, czy narzędzie pomiaru danej zmiennej, opracowane w jednej kulturze, jest zrozumiałe i użyteczne w innej kulturze) oraz badania etnograficzne (badanie poprzez uczestnictwo w danej kulturze, czyli doświadczenia własne, osobiście i bezpośrednio gromadzone przez badacza informację oraz obserwacje). Spośród tych rodzajów badań autorka nie przeprowadziła jedynie badania ekologicznego, pozostawiając to zadanie do wykonania na kolejnych etapach pracy naukowej. Badania te będą miały dodatkowo charakter weryfikujący wyniki zaprezentowane w niniejszej publikacji.

Również W. Misiak wskazuje, że mimo iż wśród badaczy znacznym powodzeniem cieszą się metody ilościowe, to

bardziej interesujące wyniki osiągają badacze, którzy stosują mniej konwencjonalne metody jakościowe, takie jak: metody autobiograficzne, analizowanie biegu życia (life history), historii mówionej (oral history)⁵.

Podobny pogląd reprezentował L.J. Cronbach, który w swojej książce *Essentials of Psychological Testing* podkreślił istotne znaczenie metod ilościowych w badaniach o charakterze społecznym, ale jednocześnie przytoczył następujący przykład obrazujący negatywne aspekty upodobania badaczy wyłącznie do takich metod:

tydzień przed ślubem księcia Karola brytyjska prasa poszukiwała informacji, które pozwalałyby przewidzieć, jaka będzie księżna. Ponieważ przyszła księżna była przedszkolanką, któryś z dziennikarzy skontaktował się z jednym z jej wychowanków i spytał go „Jaka ona [Diana] była?”. Padła odpowiedź „Nie wiem, nigdy mi nie powiedziała”⁶.

² B. (A.N.) Oppenheim, *Questionnaire Design, Interviewing and Attitude Measurement. New Edition*, Pinter Publishers, London–New York 1992.

³ M. Procter, *Measuring attitudes*, [w:] *Researching Social Life*, red. G. Nigel, Sage Publications, London–Thousand Oaks–New Delhi 1996.

⁴ D. Matsumoto, L. Juang, *Psychologia międzykulturowa*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2007, s. 47–84.

⁵ W. Misiak, *Narodowe cechy kultury organizacyjnej w biznesie*, Wydawnictwa UW, Warszawa 2004, s. 22.

⁶ L.J. Cronbach, *Essentials of Psychological Testing*, 5th Edition, Harper Collins Publishers, Rosewood Drive Danvers 1990, s. 41 (na podstawie tłumaczenia autorki).

L.J. Cronbach konkluduje, że większość badaczy (zwłaszcza psychologów) zachowuje się tak, jak to pytane dziecko, czyli 90% informacji dotyczących osobowości, zainteresowań czy postaw zbiera na podstawie wywiadów. Inna grupa psychologów natomiast zachowuje się jak reporterzy, czyli bazuje na wrażeniach i opiniach innych osób, tzw. opiniach z drugiej ręki. Bardzo rzadko stosowane, a potencjalnie najlepsze są jednak obserwacje bezpośrednie i systematyczne.

Zgodnie z najlepszymi praktykami metodyki w badaniu będącym przedmiotem opracowania w szczególności posłużono się następującymi metodami:

- badanie ankietowe (zwane również sondażem ankietowym lub lustracją), mające znamiona międzykulturowych badań porównawczych;
- wywiad bezpośredni;
- studium w terenie, stanowiące formę badań etnograficznych;
- eksperyment naturalny, mający być podstawą badań wyjaśniających;
- analiza doświadczeń własnych autorki.

Przy badaniu ankietowym zastosowano kwestionariusz opracowany w języku polskim i angielskim. Ankieta składa się z czterech pytań otwartych. Wskazaną formę pytań zastosowano celowo, gdyż z badawczego punktu widzenia bardziej istotne było poznanie modelu etycznego powielanego w danej kulturze niż rozkład danego zachowania w badanej populacji. Praktycznie niemożliwe było zastosowanie pytań zamkniętych, z założenia sugerujących, gdyż tym samym byłoby to jedynie badanie modelu polskiego w warunkach innej kultury. Innymi słowy, autorka ankiety, będąc Polką, nieświadomie sugerowałaby odpowiedzi wynikające ze specyfiki doświadczeń socjokulturowych Polski. Przy takim rozwiązaniu respondenci pochodzący z innych krajów potwierdzaliby lub nie występowanie tegoż modelu w ich środowisku kulturowym. Zagrożenie świadomego bądź nieświadomego narzucania własnego światopoglądu przez badacza poprzez zastosowanie pytań zamkniętych w badaniach socjologicznych podkreślił m.in. A. Sułek, stwierdzając, że

w kwestionariuszach ankietowych dominują pytania zamknięte – wygodne, lecz zdradliwe. Zadane są w określonym języku i tylko w takim języku badany może na nie odpowiedzieć. Tym więc, co pytania zamknięte sugerują ze swej istoty, nie są jakieś konkretne odpowiedzi, lecz sposób opisu rzeczywistości wyróżniony przez samego badacza, przez jego język, naukową wiarę lub społeczną ideologię⁷.

Analizując odpowiedzi respondentów, zastosowano uporządkowanie w zakresie poszczególnych kategorii problemowych. W ramach każdej z kategorii wyodrębniono płaszczyzny, w których analizowano i opisywano poszczególne zjawiska. Układ powiązań pomiędzy kategoriami i płaszczyznami kodowania pytań zaprezentowano w tabeli 36.

⁷ A. Sułek, *Ogród metodologii socjologicznej*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2002, s. 57.

Tabela 36. Zastosowane zasady kodowania pytań w badaniu ankietowym

Analizowane zjawisko/pojęcie	Kategoria przyporządkowania	Płaszczyzna przyporządkowania
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
		Realizowanie celów/misji
		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
		Oszukiwanie Skarbu Państwa
Oszustwa prawne		
Kategorie biznesowe		Działanie na szkodę własnego przedsiębiorstwa
		Oszukiwanie udziałowców
		Oszukiwanie klientów
		Zatajanie prawdziwych informacji o przedsiębiorstwie
	Nieuczciwa konkurencja	

Nieetyczny pracodawca	Kategoria pracownik	Naruszanie godności osobistej
		Naruszanie przepisów prawa pracy
		Dyskryminacja
	Kategoria pracodawca	Styl zarządzania
		Warunki pracy
	Kategorie biznesowe	Działanie na szkodę przedsiębiorstwa
Nieuczciwa konkurencja		
Nieetyczny pracownik	Kategoria przedsiębiorstwo	Działanie na szkodę przedsiębiorstwa
		Kradzieże
		Rozpowszechnianie złych opinii i informacji o przedsiębiorstwie
		Nadużywanie przywilejów wynikających z prawa pracy lub łamanie przepisów prawa pracy
		Niesolidne wykonywanie pracy
		Podważanie autorytetu przełożonego
	Kategoria pracownik	Łapownictwo
		Oszustwa, kłamstwa
	Kategoria współpracownicy	Działanie na niekorzyść współpracowników
		Donosicielstwo
		Uwłaczanie godności osobistej
		Powodowanie konfliktów

Źródło: opracowanie własne.

Przy kodowaniu odpowiedzi na pytanie pierwsze, dotyczące zdefiniowania sukcesu w biznesie, posłużono się czterema grupami kategorii:

- a) kategorie indywidualne – stosowane w przypadku określania sukcesu wyłącznie w sferze korzyści własnych biznesmena, takich jak:
 - polepszenie statusu finansowego;
 - polepszenie statusu społecznego;
 - otwarcie i prowadzenie działalności gospodarczej;
 - osiągnięcie poczucia niezależności i samorealizacji;
- b) kategorie społeczne – do których zaliczono odpowiedzi wskazujące na przejawy sukcesu otoczenia przedsiębiorcy, w tym zwłaszcza działania w ramach społecznej odpowiedzialności biznesu;

- c) kategorie biznesowe – w których zebrano odpowiedzi respondentów utożsamiających sukces w biznesie z sukcesem samego przedsiębiorstwa; w tym przypadku wymiarami powodzenia były wyniki finansowe, strategiczne itp.;
- d) kategoria inne – do której zaliczono odpowiedzi interesujące i istotne, ale niepodlegające wskazanej klasyfikacji.

Do analizy odpowiedzi na pytanie drugie, dotyczące określenia postaw i zachowań nieetycznego biznesmena, zdefiniowano również trzy kategorie:

- a) indywidualne – odnoszące się do życia osobistego biznesmena, w których zgrupowano odpowiedzi związane z dwiema skrajnie rozbieżnymi postawami:
 - izolowaniem się biznesmena od rodziny i znajomych, np. wskazania dotyczące porzucania współmałżonków, zmiany przyjaciół itp.;
 - wykorzystywaniem osobistych kontaktów – do tej podkategorii zakwalifikowano odpowiedzi wskazujące na cyniczne i przesadne korzystanie w działalności biznesowej ze znajomości z najbliższymi osobami (układy rodzinne, przyjacielskie, nepotyzm, kumoterstwo itp.);
- b) społeczne – dotyczące postaw i zachowań biznesmena mających negatywny wpływ na jednostki, grupy społeczne oraz całe państwo. Do tej kategorii zaliczono:
 - działania przeciw pracownikom – np. wymuszanie pracy w godzinach nadliczbowych, bez umowy o pracę, niewypłacanie świadczeń finansowych itp.;
 - działania przeciw osobom trzecim – najczęściej utożsamiane z wykorzystywaniem, pomijaniem, lekceważeniem, kolokwialnie nazywane osiągnięciem celu po trupach;
 - agresję, mobbing, molestowanie – celowo wyodrębniono tę grupę zachowań z grupy związanej z działaniami na niekorzyść pracowników, by uwypuklić konkretne, negatywne praktyki nieetyczne w przedsiębiorstwach. Dodatkowo jako agresję przyjęto klasyfikować wszelkie jej przejawy i formy, czyli zarówno słowną oraz fizyczną, czynną i bierną;
 - łamanie norm – w tej grupie znalazły się odpowiedzi dotyczące nieprzestrzegania przez biznesmenów zasad i norm przyjętych w danym środowisku, branży czy grupie zawodowej;
 - kradzież – rozumianą jako kradzież cudzego mienia w celu uzyskania korzyści majątkowej;
 - korupcję – rozumianą szeroko, czyli nie tylko sensu stricto jako przyjmowanie korzyści finansowych, ale również jako łapownictwo, czyli przestępstwo polegające na wręczaniu, braniu lub żądaniu korzyści majątkowej lub osobistej, a także tworzenie nielegalnych układów, lobbowanie itp.;
 - oszustwa – grupa odpowiedzi ogólnych, bliżej niezdefiniowanych, ale związanych z oszustwem;
 - oszukiwanie Skarbu Państwa – nieuiszczanie wymaganych opłat, podatków, składek itp.;
 - oszustwa prawne – związane z omijaniem (szukaniem luk prawnych) czy celowym nieprzestrzeganiem przepisów prawnych oraz współpracą z grupami przestępczymi;

- c) biznesowe – związane z różnymi sferami działalności na rynku, a w szczególności:
- działaniem na szkodę własnego przedsiębiorstwa – zarówno celowe decyzje finansowe, jak i łamanie tajemnicy przedsiębiorstwa, prowadzenie do niekorzystnych aliansów, przejęć;
 - oszukiwaniem udziałowców – w tym także wspólników, akcjonariuszy, inwestorów itp.;
 - oszukiwaniem klientów – wszelkie formy działań polegających na niedotrzymywaniu warunków umowy, przekłamywaniu ofert, nieterminowych płatnościach, ale jednocześnie wytwarzanie szkodliwych produktów, nieprofesjonalne świadczenie usług, produkowanie i świadczenie usług niskiej jakości przy nieadekwatnej cenie itp.;
 - zatajaniem prawdziwych informacji o przedsiębiorstwie – zwłaszcza dotyczących kondycji finansowej, zasobów materialnych, kwalifikacji i kompetencji, doświadczenia itp.;
 - nieuczciwą konkurencją – rozumianą wielorako, czyli zarówno jako szpiegostwo gospodarcze, nieuczciwe przejmowanie pracowników konkurencji, jak i donosy do podmiotów kontrolnych w państwie itp.

Przy analizowaniu odpowiedzi na pytanie trzecie, dotyczące zachowań i postaw nieetycznego pracodawcy, zastosowano następujące kategorie kodowania:

- a) kategoria pracownik – w której zgromadzono odpowiedzi odnoszące się do negatywnych zachowań i postaw pracodawców bezpośrednio wobec pracowników. W kategorii tej wyodrębniono następujące subkategorie:
- naruszanie godności osobistej – wszelkie zachowania związane z publicznym poniżaniem, lekceważeniem, obrażaniem pracownika, praktykami mobbingu, napastowania seksualnego itp.;
 - naruszanie przepisów prawa pracy – świadome działania pracodawcy niezgodne z obowiązującymi przepisami, np. wymuszanie pracy w godzinach nadliczbowych, zwalnianie kobiet w ciąży, zwalnianie bez podania przyczyny itp.;
 - dyskryminacja – subkategoria wydzielona celowo, grupująca wszelkie formy dyskryminacji, tj. ze względu na płeć, wiek, rasę, religię, stopień niepełnosprawności, aparycję itp.;
- b) kategoria pracodawca – dotycząca sposobu sprawowania władzy przez pracodawcę i kierowania przedsiębiorstwem oraz zarządzania personelem. Podzielono ją na:
- styl zarządzania – określający zachowanie pracodawcy wynikające przede wszystkim z jego osobowości, wiedzy i doświadczenia w zakresie współpracy z pracownikami, sposobu podejmowania decyzji, zarządzania zasobami, np. nie oszukuje, nie jest zbyt autorytarny, obiektywnie ocenia pracownika, stwarza możliwość rozwoju lub nie, nie kradnie pomysłów pracowników, nie kieruje się wyłącznie osobistymi korzyściami, unika odpowiedzialności, demotywuje pracowników itp.;

- warunki pracy – zorganizowane przez pracodawcę materialne warunki pracy, np. jakość sprzętu, wygląd obiektów budowlanych, ergonomia stanowisk pracy itp.;
- c) kategorie biznesowe – określające zachowanie pracodawcy wobec przedsiębiorstwa jako całości i wobec konkurencji. Wyodrębniono następujące podkategorie:
 - działanie na szkodę przedsiębiorstwa – zachowania i postawy wpływające na niekorzyść przedsiębiorstwa lub ukierunkowanie na osiągnięcie korzyści osobistych dzięki zajmowanemu stanowisku, np. łapówkarstwo, ujawnianie informacji poufnych, kradzieże itp.;
 - nieuczciwa konkurencja – zachowania i postawy oddziałujące na niekorzyść konkurencji, np. przekupywanie lub przejmowanie pracowników konkurencji, szpiegostwo gospodarcze itp.

Ostatnie pytanie, dotyczące postaw i zachowań nieetycznego pracownika, kodowano w następujących kategoriach i subkategoriach:

- a) kategoria przedsiębiorstwo – zawiera odpowiedzi dotyczące nieetycznych zachowań pracownika wobec przedsiębiorstwa, w którym jest zatrudniony. W tej grupie wyodrębniono następujące podkategorie:
 - działanie na szkodę przedsiębiorstwa – wszelkie zachowania mające na celu świadome lub nieświadome osłabienie przedsiębiorstwa, w tym np. współdziałanie z konkurencją, zdradzanie tajemnicy służbowej, niszczenie mienia, fałszowanie wyników finansowych, raportów, sprawozdań, korzystanie ze sprzętu firmy do celów prywatnych, praca dla konkurencji, niewłaściwe zachowanie wobec klientów i kontrahentów przedsiębiorstwa itp.;
 - kradzieże – z uwagi na skalę wskazań celowo wyodrębniono tę subkategorię;
 - rozpowszechnianie złych opinii i informacji o przedsiębiorstwie;
 - nadużywanie przywilejów wynikających z prawa pracy (np. urlopu na żądanie) lub łamie przepisów prawa pracy (np. symulacja choroby);
 - niesolidne wykonywanie pracy – niestaranne, nieterminowe wykonywanie powierzonych zadań i czynności, wykorzystywanie czasu pracy do załatwienia prywatnych spraw, przekłamania w rozliczaniu czasu pracy (skracanie dnia pracy, doliczanie godzin w rozliczeniach, spóźnianie się), spożywanie alkoholu i używek w czasie pracy lub po pracy (w przypadku, gdy takie zachowanie wpływa na efektywność pracy w kolejnym dniu), nieprzestrzeganie zasad bezpieczeństwa i higieny pracy itp.;
 - podważanie autorytetu przełożonego;
- b) kategoria pracownik – zachowania pracownika odnoszące się do działań nieprzynoszących bezpośredniej szkody przedsiębiorstwu, ale pośrednio uwłaczające jej dobremu imieniu lub stwarzające zagrożenie powstania sytuacji negatywnych dla przedsiębiorstwa, w szczególności:
 - łapownictwo;
 - oszustwa i kłamstwa;

- c) kategoria współpracownicy – działania pracowników skierowane przeciwko innym pracownikom przedsiębiorstwa:
- działanie na niekorzyść współpracowników, tj. wykorzystywanie, lekceważenie, umniejszanie i/lub przejmowanie czyichś zasług itp.;
 - donosicielstwo;
 - uwłaczanie godności osobistej, tj. dyskryminowanie, ubliżanie, obrażanie, obmawianie, plotkowanie itp.;
 - powodowanie konfliktów.

Ponieważ istotnym elementem badania zjawisk o charakterze socjologicznym jest nie tylko stwierdzenie faktu zaobserwowania danych zależności, ale przede wszystkim ustalenie ich przyczynowego charakteru, badanie ankietowe wsparto kolejnymi metodami, czyli wywiadem bezpośrednim, studium w terenie, eksperymentem naturalnym i analizą doświadczeń własnych. Jak wskazuje S. Mika,

cechami odróżniającymi lustrację od studium w terenie jest przestrzenne ograniczenie badanego zjawiska, dłuższy pobyt badawczy w jednym miejscu w celu lepszego zbadania danego zjawiska oraz raczej posługiwanie się technikami obserwacyjnymi, a niekiedy obserwacją uczestniczącą⁸.

Zgodnie z powyższymi zaleceniami dla celów badawczych autorka przebywała z grupą badanych (w Polsce, Wielkiej Brytanii oraz Indiach), dokonując obserwacji bezpośrednich jako obserwator uczestnik, czyli okresowy członek danej grupy. Przy czym jako członek grupy występowała w pozycji partnera biznesowego (negocjując umowy o współpracy), wykładowcy (prowadząc wykłady i warsztaty ze studentami danego kraju), turysty (odwiedzając różnego typu organizacje handlowe, naukowe, kulturalne, przemysłowe itp.) i niezależnego obserwatora (uczestnicząc w codziennym życiu danej zbiorowości w konkretnych organizacjach). Umożliwiło to również przeprowadzenie eksperymentu naturalnego, różniącego się od studium w terenie tym, że badani nie wiedzą, że są badani. W tym przypadku autorka obserwowała reakcje badanych w sytuacjach codziennych funkcjonowania w organizacjach, ich stosunku do przełożonych, podwładnych itd.

Ponieważ przyjęto, że celem badania jest poznanie modeli etycznych, a modele te definiowane są poprzez normy i zasady głoszone przed jednostki, ich postawy oraz interakcje, to przy badaniu posłużono się technikami stosowanymi powszechnie w badaniu takich zjawisk, czyli:

- obserwacją zachowań,
- zadawaniem pytań,
- projekcyjną techniką mierzenia postaw.

W zakresie obserwacji zachowań badanie zastosowano zarówno do obserwacji zachowań motorycznych (postępowania), jak i werbalnych (głoszonych opinii i stwierdzeń). Obserwacja postępowania miała głównie na celu sprawdzenie prawdzi-

⁸S. Mika, *Wstęp do psychologii społecznej*, PWN, Warszawa 1972, s. 25.

wości zachowań werbalnych danych jednostek. Zadawanie pytań prowadzone było na kilka sposobów, w zależności od tego, w której z wymienionych metod badawczych zastosowano tę technikę. W przypadku badania ankietowego respondenci odpowiadali anonimowo na pytania sformułowane w ankiecie (pytania otwarte). W przypadku pozostałych metod autorka zadawała pytania bezpośrednio badanemu, w celu doprecyzowania przyczyn jego zachowań (pytania zamknięte/skategoryzowane i otwarte). Natomiast projekcyjne mierzenie postaw, którego założeniem jest, że „nasze postawy są rzutowane na świat zewnętrzny, a dokładniej mówiąc na spostrzeganie tego świata”⁹, zastosowane było przy okazji wywiadów z badanymi. Badaniu temu służyła m.in. również analiza odpowiedzi na pytanie pierwsze ankiety i konfrontacja wyobrażenia danego respondenta o sukcesie w biznesie z etycznym postępowaniem na różnych szczeblach hierarchicznych organizacji.

Uzupełnieniem badań była analiza doświadczeń własnych autorki z pracy w zespołach interkulturowych. W szczególności zajęto się następującymi okresami z życia zawodowego:

- lata 1994–1997 – praca w departamencie rozliczeń zagranicznych oraz w dziale dewizowym, departamencie zarządzania kapitałami Gospodarczego Banku Wielkopolski S.A., w tym staż w zespole międzynarodowym Rabobanku w Holandii w 1995 roku;
- lata 2006–2011 – w tym:
 - praca w międzynarodowym zespole naukowym przy projekcie *Evolute* skupiającym naukowców m.in. z Finlandii, Hiszpanii, Francji, Japonii, Stanów Zjednoczonych, Rosji;
 - w ramach funkcji prorektora i wykładowcy – organizacja i nadzór studiów międzynarodowych w Poznańskiej Wyższej Szkole Biznesu oraz kontakty menedżerskie z uczelniami i instytucjami zagranicznymi;
 - w ramach funkcji koordynatora programu LLP Erasmus – współpraca z uczelniami zagranicznymi, organizacja i nadzór wymiany studenckiej oraz kadry dydaktycznej.

Różnorodność form kontaktów oraz ich zasięg geograficzny stanowiły bogate źródło informacji i spostrzeżeń związanych z analizowanym tematem badań.

Podsumowując, należy zauważyć, że z uwagi na wielopłaszczyznowy problem badawczy w procesie przygotowania, analizy i wnioskowania posłużono się podejściem interdyscyplinarnym, mającym na celu zastosowanie metod i narzędzi z różnych dziedzin nauki, które umożliwiły obiektywną argumentację na etapie formułowania rezultatów badania.

⁹ Tamże, s. 85.

3.3. ZAKRES PODMIOTOWY I CZASOWY BADAŃ

Badania przeprowadzono od listopada 2007 do marca 2011 roku. Długi okres projektu wynikał z założenia, że badania będą przeprowadzane w środowisku rzeczywistym, czyli w kraju, z którego pochodzą respondenci. Szczegółowy terminarz badań przedstawiono w tabeli 37.

Tabela 37. Terminarz badań

Badana grupa	Termin	Miejsce	Rodzaj badania
Polacy	luty 2010	Poznańska Wyższa Szkoła Biznesu	Badanie ankietowe
	marzec 2010	Poznańska Wyższa Szkoła Biznesu	Eksperyment naturalny
Nigeryjczycy	listopad 2007 – czerwiec 2008	Poznań	Studium w terenie, eksperyment naturalny
	styczeń 2011 luty 2011	Nigeria, Abuja Poznańska Wyższa Szkoła Biznesu	Badanie ankietowe
Brytyjczycy	listopad 2010	Wielka Brytania, Londyn (Thames Valley University)	Studium w terenie, eksperyment naturalny
	luty 2011		Badanie ankietowe
Hindusi	wrzesień – listopad 2010	Indie, New Delhi (Institute of Management Education)	Eksperyment naturalny
	grudzień 2010		Badanie ankietowe, studium w terenie, eksperyment naturalny

Źródło: opracowanie własne.

Zakres podmiotowy poszczególnych badań dostosowany był do ich zakresu problemowego. Badania, za pomocą metody obserwacji, wywiadu, studium w terenie i eksperymentów, prowadzono w podmiotach wyszczególnionych w tabelach 37 i 38.

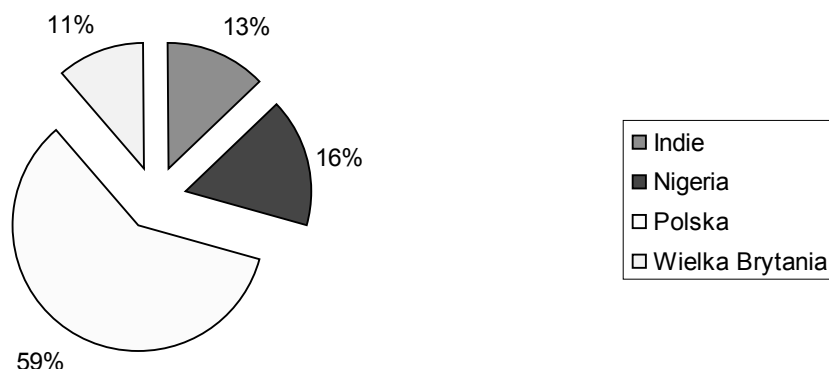
Tabela 38. Podmioty wywiadu bezpośredniego

Organizacja	Liczba osób, z którymi przeprowadzono wywiady
Ambasada Kanady w Polsce	2
Polska Izba Gospodarcza Importerów, Eksporterów i Kooperacji	1
Wielkopolska Izba Turystyczna	1
PKO Bank Polski S.A.	2

Gospodarczy Bank Wielkopolski S.A.	2
Komputronik S.A.	1
Sygnity S.A.	1
Hafen Hamburg Marketing e.V.	1
British American Tobacco Nigeria	1
Uniwersytet Stanforda (USA)	1
St. John's University (USA)	1
George Mason University Arlington (USA)	2
Colorado Technical University (USA)	6
University of Debrecen (Węgry)	1
The International Business Academy (Dania)	2
Vysoka Skola Obchodni v Praze (Czechy)	1
Rusenski Universitet „Angel Kanchev” (Bułgaria)	1
Tampere University of Technology (Finlandia)	1
Lomonosov Moscow State University (Rosja)	1
University of Barcelona (Hiszpania)	1
University of the Free State (RPA)	1
The University of Western Australia	1
University of Technology (Mauritius)	1
Europainstitute (Austria)	1
Thames Valley University (Wielka Brytania)	1
BIMTECH – Birla Institute of Management Technology (Indie)	1
Technology Business Incubator (TBI) – Hoseo University (Korea Południowa)	1
Turku School of Economics (Finlandia)	1
Łącznie	38

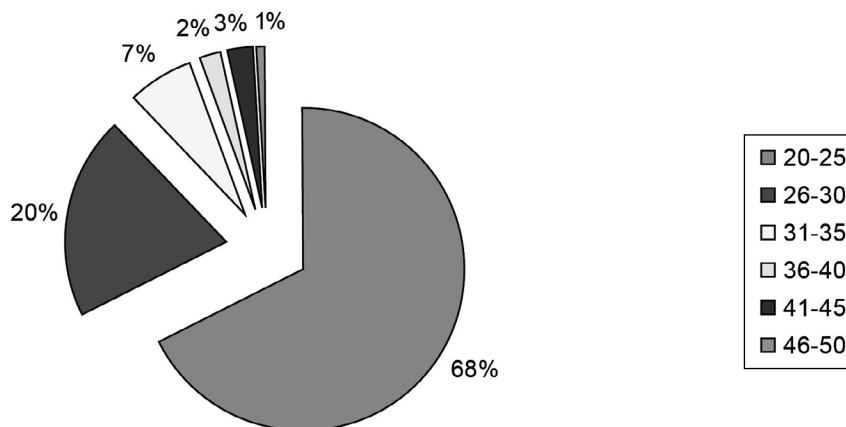
Źródło: opracowanie własne.

Badaniem ankietowym objęto 241 respondentów, z czego 140 Polaków, 31 Hindusów, 40 Nigeryjczyków i 30 Brytyjczyków (rys. 4).



Rysunek 4. Struktura narodowościowa respondentów ankiet zakwalifikowanych do etapu analizy
 Źródło: opracowanie własne.

Podstawowym warunkiem wzięcia udziału w badaniu było doświadczenie zawodowe. Respondenci byli jednocześnie studentami kierunków związanych z biznesem (np. zarządzania, przedsiębiorczości, hotelarstwa czy organizacji turystyki). Wśród badanych 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 (rys. 5).



Rysunek 5. Struktura wiekowa respondentów
 Źródło: opracowanie własne.

Badania przeprowadzono zawsze w kraju pochodzenia respondentów. Badania uzupełniające, czyli studium w terenie i eksperymenty, prowadzone 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%).

Wyjściowym modelem postrzegania etycznego zachowania przedsiębiorcy, pracownika i pracodawcy był tzw. model polski, czyli model opracowany na podstawie badania ankietowego przeprowadzonego w grupie polskich respondentów. Pierwsze badanie ankietowe w grupie polskiej wykonano w lutym 2010 roku. W marcu 2010 roku respondentów poddano badaniom dodatkowym. Badanie ankietowe grupy brytyjskiej przeprowadzono w lutym 2011. Było ono poprzedzone studium w terenie oraz eksperymentami, które wykonano w listopadzie 2010 roku. Grupa przedstawicieli Indii uczestniczyła w badaniach od września do grudnia 2010 roku, w tym badanie ankietowe oraz badania dodatkowe w tym kraju realizowano w grudniu 2010 roku. Grupa respondentów nigeryjskich została objęta badaniem od listopada 2007 do czerwca 2008 roku oraz w styczniu 2011 roku, kiedy to przeprowadzono badania ankietowe w Abuji w Nigerii. Dodatkowo autorka wykorzystała osobiste doświadczenia menedżerskie z pracy z międzynarodowymi partnerami gospodarczymi i naukowymi. Należy zatem wziąć również pod uwagę okres, którym objęto analizę doświadczeń własnych autorki, czyli pracę zawodową w latach 1994–1997 oraz 2006–2011.

ROZDZIAŁ IV

MODELE ETYCZNE W KULTURACH ORGANIZACYJNYCH WYBRANYCH GRUP NARODOWOŚCIOWYCH – WYNIKI BADAŃ WŁASNYCH

Zaprezentowane wyniki badań pozwalają zapoznać się z modelami reprezentacji poszczególnych narodowości, jak i prześledzić zbieżność czynników, które, zdaniem przedstawicieli badanych narodowości, wpływają na postrzeganie etyczności zachowań w przedsiębiorstwach. Na podstawie wyników badania ankietowego przeprowadzonego w poszczególnych krajach opisano modele postrzegania pojęć sukcesu w biznesie, nieetycznego biznesmena, nieetycznego pracodawcy i nieetycznego pracownika. Weryfikację stwierdzeń deklarowanych przez respondentów przeprowadzono za pomocą wywiadu, obserwacji i eksperymentu. Było to niezbędne, by móc sporządzić wnioski obiektywne, a nie idealistyczne. W niniejszym rozdziale opisano każdy model, a następnie zaprezentowano wyniki ich porównania pod kątem zbieżności. Warto zwrócić uwagę, co zostało również omówione w niniejszym rozdziale, że zdiagnozowane rozbieżności występują głównie w sferze czynników deklarowanych, natomiast w warstwie praktycznej (faktycznych postaw i zachowań zaobserwowanych w badanych społecznościach) istnieje zbieżność działań lub choćby zbieżna skłonność do określonych zachowań nieetycznych (dotyczy to zdarzeń, które nie doszły do skutku, np. zaobserwowano chęć dania łapówki, ale ostatecznie nie doszło do aktu przekupstwa). Dodatkowo, właśnie dzięki obserwacjom i eksperymentom, można było stwierdzić, że w wielu przypadkach zachowania i postawy przedstawicieli tak różnych narodowości miały podłoże osobowościowe, a nie kulturowe. Oznacza to, że istotnym czynnikiem wpływającym na postawy i zachowania w biznesie, oprócz kultury, były wartości i zasady uznawane przez konkretnego badanego, cechy jego osobowości, motywacja wewnętrzna, wiedza czy umiejętności. Bardzo ważny był również poziom utożsamiania się badanego z organizacją, z którą był związany, to znaczy, że nawet jeżeli osoba reprezentowała typ skłonny do działań nieetycznych, to dzięki temu, że silnie utożsamiała się z przedsiębiorstwem, zmieniała swoją decyzję czy postawę. Na przykład osoba ta odmawiała przyjęcia łapówki, która miała ją skłonić do wynegocjowania warunków mniej korzystnych dla swojego przedsiębiorstwa.

Warto zatem prześledzić modele ogólne, mając jednak na uwadze inne zmienne istotnie oddziałujące na ostateczne zachowania jednostek.

4.1. MODEL POLSKI

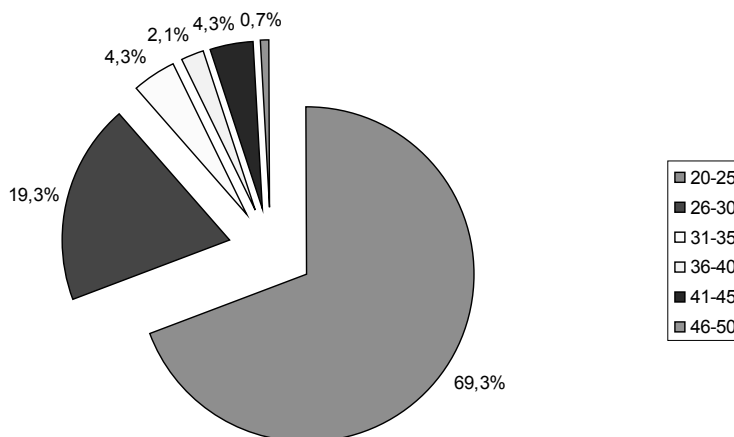
Badanie ankietowe w grupie respondentów polskich przeprowadzono wśród studentów studiów niestacjonarnych Poznańskiej Wyższej Szkoły Biznesu w lutym 2010 roku. Badaniem objęto największą grupę spośród wszystkich analizowanych grup narodowościowych, a mianowicie 140 osób. Należy zaznaczyć, że warunkiem bezwzględnym wyboru respondenta było zdobycie wcześniej przez niego doświadczenia zawodowego lub bycie zatrudnionym w okresie udziału w badaniu. Celem wprowadzenia takiego kryterium doboru było wyeliminowanie odpowiedzi niewynikających z autopsji czy obserwacji własnych respondenta.

Strukturę wiekową respondentów zaprezentowano w tabeli 39 i na rysunku 6.

Tabela 39. Struktura wieku respondentów grupy polskiej

Przedział wiekowy						
20-25	26-30	31-35	36-40	41-45	46-50	pow. 50
69,3%	19,3%	4,3%	2,1%	4,3%	0,7%	0,0%

Źródło: opracowanie własne.



Rysunek 6. Struktura wieku respondentów grupy polskiej

Źródło: opracowanie własne.

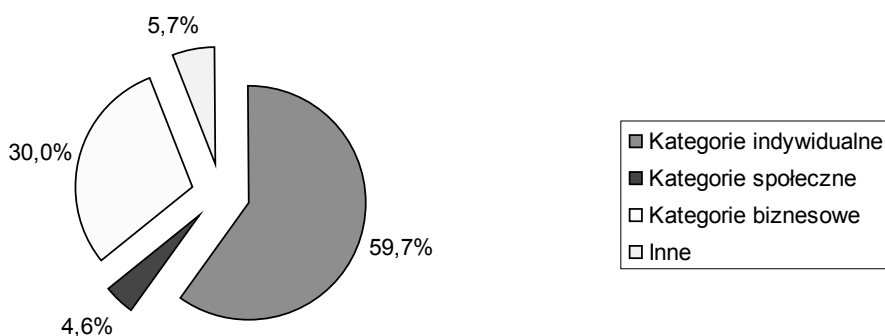
Analizując wyniki badań respondentów z grupy polskiej w zakresie pierwszego z badanych pojęć, a mianowicie sukcesu w biznesie (tab. 40), odnosi się wrażenie, że Polacy to krótkowzroczni idealisci – indywidualisci. Aż 60% respondentów utożsamia sukces z korzyściami osobistymi, tj. wysokim zyskiem (52 wskazania), wypra-

cowanym dzięki prowadzonej przez siebie działalności gospodarczej (35 wskazań). Jednak zdecydowana większość (111 wskazań) identyfikuje sukces przez pryzmat osiągnięcia zadowolenia z rezultatów swojej pracy, niezależności finansowej i hierarchicznej oraz rozwoju osobistego (rozumianego jako doświadczenie zawodowe, uznanie, szacunek). 30% wszystkich wskazań dotyczyło definiowania sukcesu w kategoriach biznesowych. Interesujący jest fakt, że respondenci zwracali uwagę głównie na dobrą pozycję rynkową (tzn. rozpoznawalną, budzącą zaufanie i szacunek) jako równoznacznik osiągniętego sukcesu (rys. 7).

Tabela 40. Rozkład odpowiedzi respondentów grupy polskiej w zakresie definiowania pojęcia sukcesu w biznesie

Analizowane zjawisko/pojęcie	Kategoria przyporządkowania	Płaszczyzna przyporządkowania	Liczba wskazań	Procentowy rozkład wskazań
Sukces w biznesie	Kategorie indywidualne	Polepszenie statusu finansowego	52	60
		Polepszenie statusu społecznego	21	
		Własna działalność gospodarcza	35	
		Niezależność/samorealizacja	111	
		Razem	219	
	Kategorie społeczne	Zadowolenie/rozwój pracowników	9	4
		Uczciwość	4	
		Społeczna odpowiedzialność biznesu	4	
		Razem	17	
	Kategorie biznesowe	Zysk/rentowność	28	30
		Dobra pozycja rynkowa	67	
		Realizowanie celów/misji	11	
		Zadowolenie klientów	4	
		Razem	110	
	Inne		21	6
Łącznie			367	100

Źródło: opracowanie własne.



Rysunek 7. Rozkład odpowiedzi respondentów grupy polskiej w zakresie definiowania pojęcia sukcesu w biznesie

Źródło: opracowanie własne.

Wśród innych odpowiedzi, nieprzyporządkowanych do ustalonych kategorii, na szczególną uwagę zasługują powtarzające się stwierdzenia, zgodnie z którymi miernikami sukcesu w biznesie są tzw. znajomości (szerokie kontakty biznesowe) oraz wielkość zatrudnienia. Zależność jest oczywista, tzn. im większy sukces, tym większe znajomości i więcej zatrudnionych osób w przedsiębiorstwie.

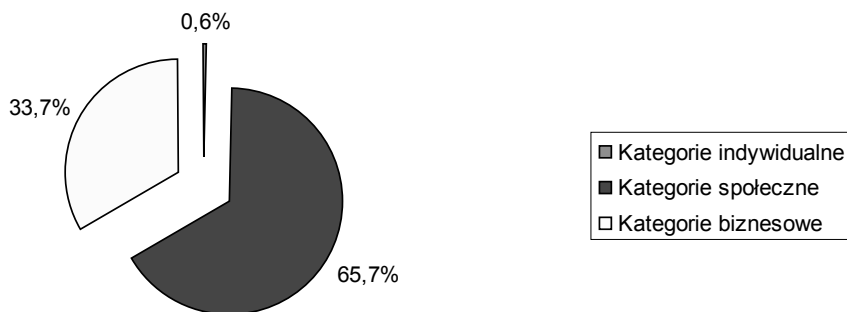
W zakresie wskazania cech nieetycznego biznesmena (tab. 41) polscy respondenci podawali przede wszystkim charakterystyki odnoszące się do kategorii społecznych (66% odpowiedzi), z których jako najbardziej rażące cechy wymieniano: korupcję (18% wskazań), wszelkiego typu oszustwa (11%), a także działania przeciw pracownikom (11%) i osobom trzecim (11%). Z kategorii biznesowych wysokim poziomem wskazań charakteryzowała się także pozycja dotycząca różnorodnych praktyk i nieuczciwej konkurencji (16,5% wskazań). Wyniki zaprezentowano na rysunku 8.

Tabela 41. Rozkład odpowiedzi respondentów grupy polskiej w zakresie definiowania pojęcia nieetycznego biznesmena

Analizowane zjawisko/pojęcie	Kategoria przyporządkowania	Płaszczyzna przyporządkowania	Liczba wskazań	Procentowy rozkład wskazań
Nieetyczny biznesmen	Kategorie indywidualne	Izolowanie się od rodziny i znajomych	1	0,6
		Wykorzystywanie osobistych kontaktów	1	
		Razem	2	
	Kategorie społeczne	Działania przeciw pracownikom	34	65,7
		Działania przeciw osobom trzecim	34	

		Agresja, mobbing, molestowanie	6	33,7
		Łamanie norm	6	
		Kradzież	9	
		Korupcja	56	
		Oszustwa	35	
		Oszukiwanie Skarbu Państwa	7	
		Oszustwa prawne	16	
		Razem	203	
	Kategorie biznesowe	Działanie na szkodę własnego przedsiębiorstwa	21	
		Oszukiwanie udziałowców	12	
		Oszukiwanie klientów	18	
		Zatajanie prawdziwych informacji o przedsiębiorstwie	2	
		Nieuczciwa konkurencja	51	
		Razem	104	
Łącznie		309	100	

Źródło: opracowanie własne.



Rysunek 8. Rozkład odpowiedzi respondentów grupy polskiej w zakresie definiowania pojęcia nieetycznego biznesmena

Źródło: opracowanie własne.

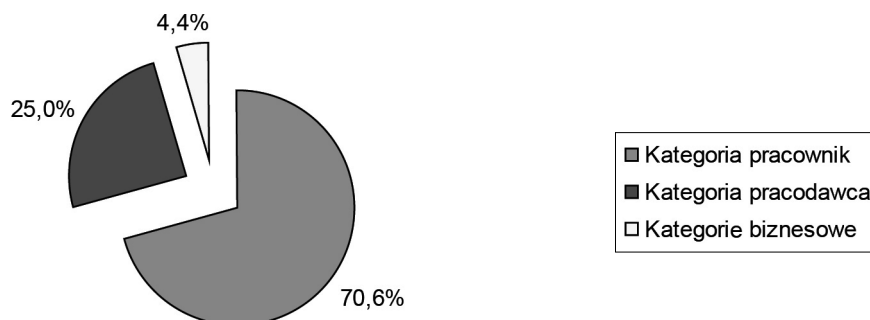
W pytaniu o cechy nieetycznego pracodawcy (tab. 42) polscy respondenci wskazali przede wszystkim elementy mieszczące się w kategorii pracownik (71%) grupującej postawy i zachowania skierowane przeciwko pracownikowi. Najbardziej nieetyczne praktyki pracodawców, zdaniem respondentów, to naruszanie godności osobistej pra-

owników (36%) oraz naruszanie przepisów prawa pracy (27%). Jako rażące wskazano również cechy dotyczące stylu zarządzania w kategorii pracodawca (24%), wymieniając w szczególności brak umiejętności menedżerskich, brak koncepcji zarządzania zasobami ludzkimi, skrajny autokratyzm, drobiazgowość itp. (rys. 9).

Tabela 42. Rozkład odpowiedzi respondentów grupy polskiej w zakresie definiowania pojęcia nieetycznego pracodawcy

Analizowane zjawisko/ pojęcie	Kategoria przyporządkowania	Płaszczyzna przyporządkowania	Liczba wskazań	Procentowy rozkład wskazań
Nieetyczny pracodawca	Kategoria pracownik	Naruszanie godności osobistej	107	71
		Naruszanie przepisów prawa pracy	80	
		Dyskryminacja	22	
		Razem	209	
	Kategoria pracodawca	Styl zarządzania	72	25
		Warunki pracy	2	
		Razem	74	
	Kategorie biznesowe	Działanie na szkodę przedsiębiorstwa	12	4
		Nieuczciwa konkurencja	1	
		Razem	13	
Łącznie			296	100

Źródło: opracowanie własne.



Rysunek 9. Rozkład odpowiedzi respondentów grupy polskiej w zakresie definiowania pojęcia nieetycznego pracodawcy

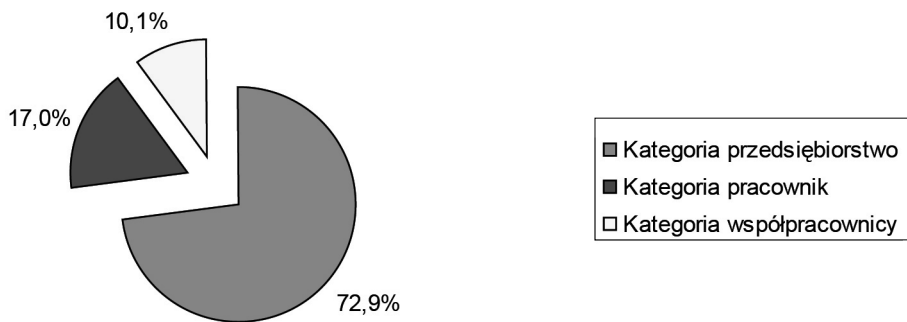
Źródło: opracowanie własne.

Wśród wymienianych cech nieetycznego pracownika (tab. 43) przeważają odpowiedzi związane z praktykami ukierunkowanymi na przedsiębiorstwo jako całość (73%). 32% badanych odpowiedziało, że nieetyczny pracownik będzie różnymi metodami działał na szkodę organizacji, w której pracuje. Znaczny odsetek respondentów wskazał kradzieże jako powszechne praktyki nieetyczne (21%) oraz różnej rangi kłamstwa i oszustwa, głównie o skutkach finansowych (16%). Wyniki badania zaprezentowano również na rysunku 10.

Tabela 43. Rozkład odpowiedzi respondentów grupy polskiej w zakresie definiowania pojęcia nieetycznego pracownika

Analizowane zjawisko/pojęcie	Kategoria przyporządkowania	Płaszczyzna przyporządkowania	Liczba wskazań	Procentowy rozkład wskazań	
Nieetyczny pracownik	Kategoria przedsiębiorstwo	Działanie na szkodę przedsiębiorstwa	98	73	
		Kradzieże	67		
		Rozpowszechnianie złych opinii i informacji o przedsiębiorstwie	16		
		Nadużywanie przywilejów wynikających z prawa pracy lub łamanie przepisów prawa pracy	7		
		Niesolidne wykonywanie pracy	25		
		Podważanie autorytetu przełożonego	10		
		Razem	223		
	Kategoria pracownik	Łapownictwo	3	17	
		Oszustwa, kłamstwa	49		
		Razem	52		
	Kategoria współpracownicy	Działanie na niekorzyść współpracowników	7	10	
		Donosicielstwo	11		
		Uwłaczanie godności osobistej	5		
		Powodowanie konfliktów	8		
		Razem	31		
	Łącznie			306	100

Źródło: opracowanie własne.



Rysunek 10. Rozkład odpowiedzi respondentów grupy polskiej w zakresie definiowania pojęcia nieetycznego pracownika

Źródło: opracowanie własne.

Badania dodatkowe, weryfikujące, tzn. studium w terenie oraz eksperyment naturalny, potwierdzają wyniki badania ankietowego. Polskie społeczeństwo ma nastawienie indywidualistyczne. Oznacza to, że wszelkie analizowane kategorie są przez polskich respondentów odbierane przez pryzmat osobistych osiągnięć. Miarą sukcesu jest wysoki status materialny jednostki albo jej niezależność i samorealizacja, nawet dzięki innym lub ich kosztem. Znajduje to również swoje potwierdzenie w zachowaniach biznesowych w postaci powszechnego, nieoficjalnego przyzwolenia na korupcję jako sposobu realizacji zamierzeń. Także kłamstwo i oszustwo odbierane są jako zachowania pozytywne i przedsiębiorcze. Postawy te świadczą o większym ukierunkowaniu na indywidualizm i cwaniactwo niż kolektywizm, dobro grupy czy społeczeństwa. Skoro jednostka przedsiębiorcza definiowana jest jako ta, która osiąga swoje cele bez względu na innych, to niestety ma to swoje przełożenie zarówno na postawy pracodawcy, jak i pracownika. Jeżeli bowiem ani pracodawca, ani pracownik nie mają poczucia działania na korzyść danej grupy, np. przedsiębiorstwa jako całości, to można sformułować bardzo ogólny wniosek dotyczący przyczyn zachowań nieetycznych. Pracownik bowiem działa na niekorzyść przedsiębiorstwa, bo dba wyłącznie o swoje dobro, a obserwujący to pracodawca nasila działania karno-kontrolne nawet wobec pracowników uczciwych. Jednocześnie pracodawca nie odczuwa dysonansu, omijając przepisy prawa, wynajdując np. luki prawne, aby nie płacić podatków (dla dobra ogółu, czyli społeczeństwa), gdyż uważa, że jest przez państwo okradany. Spirala nieufności i nieetyczności nakręca się w ten sposób samoistnie.

4.2. MODEL HINDUSKI

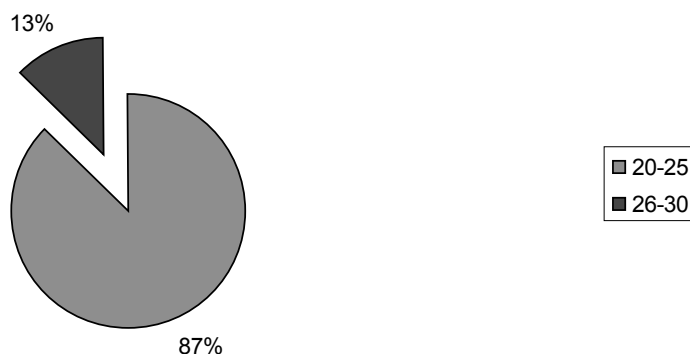
Badanie ankietowe w grupie osób narodowości hinduskiej przeprowadzono w grudniu 2010 roku wśród studentów Institute of Management Education w New Delhi (regionie Gaziabad). W badaniu udział wzięło 31 osób. Do analizy zakwa-

lifikowano wszystkie ankiety. Wśród respondentów zdecydowaną większość stanowiły osoby w wieku 20-25 lat (87%), co szczegółowo zaprezentowano w tabeli 44 i na rysunku 11.

Tabela 44. Struktura wieku respondentów grupy hinduskiej

Przedział wiekowy						
20-25	26-30	31-35	36-40	41-45	46-50	pow. 50
87%	13%	0%	0%	0%	0%	0%

Źródło: opracowanie własne.



Rysunek 11. Struktura wieku respondentów grupy hinduskiej

Źródło: opracowanie własne.

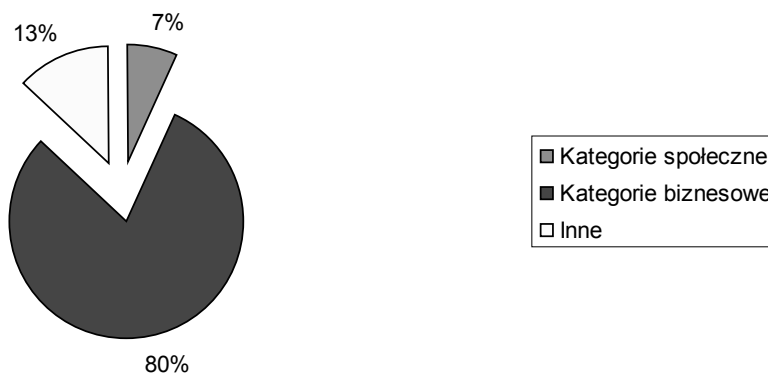
Sukces w biznesie kojarzy się badanej grupie Hindusów przede wszystkim z sukcesem przedsiębiorstwa (tab. 45). Nikt z badanych nie wskazał odniesienia do kategorii indywidualnych. 7% zidentyfikowało kategorie społeczne, z których bardzo interesujące jest powtarzające się stwierdzenie, że przedsiębiorstwo, które odnosi sukcesy, służy krajowi, dając zatrudnienie jego obywatelom (rys. 12).

Tabela 45. Rozkład odpowiedzi respondentów grupy hinduskiej w zakresie definiowania pojęcia sukcesu w biznesie

Analizowane zjawisko/pojęcie	Kategoria przyporządkowania	Płaszczyzna przyporządkowania	Liczba wskazań	Procentowy rozkład wskazań
Sukces w biznesie	Kategorie indywidualne	Polepszenie statusu finansowego	0	0
		Polepszenie statusu społecznego	0	
		Własna działalność gospodarcza	0	
		Niezależność/samorealizacja	0	
		Razem	0	

	Kategorie społeczne	Zadowolenie/rozwój pracowników	0	7	
		Uczciwość	3		
		Społeczna odpowiedzialność biznesu	3		
		Razem	6		
	Kategorie biznesowe	Zysk/rentowność	30	80	
		Dobra pozycja rynkowa	21		
		Realizowanie celów/misji	8		
		Zadowolenie klientów	12		
		Razem	71		
	Inne		12	13	
	Łącznie			89	100

Źródło: opracowanie własne.



Rysunek 12. Rozkład odpowiedzi respondentów grupy hinduskiej w zakresie definiowania pojęcia sukcesu w biznesie

Źródło: opracowanie własne.

Zdecydowana większość (80%) badanych utożsamiała jednak sukces wyłącznie z kategorią finansową. Jednakże warto zauważyć tendencję do postrzegania osiągnięcia zysku nie w sposób bezpodmiotowy (czyli zysku danego przedsiębiorstwa jako tworu samego w sobie), lecz zysku interesariuszy (*stakeholders*) tego przedsiębiorstwa, czyli przede wszystkim akcjonariuszy, udziałowców, inwestorów i pracowników. 23,6% odpowiedzi dotyczyło również pozycji rynkowej rozumianej przez tą grupę respondentów głównie jako udział rynkowy i znana, ugruntowana marka. 13% badanych wskaza-

ło na zadowolenie klientów jako miarę sukcesu. W kategorii inne, zawierającej 13% odpowiedzi, respondenci wskazali m.in. następujące elementy: projektowanie, wdrażanie i używanie najnowszych technologii, ciągle doskonalenie i innowacyjność, budowanie trwałych relacji z klientami, zarządzanie poprzez zrównoważony styl życia (utrzymywanie harmonii życia zawodowego i prywatnego), zapewnianie warunków do permanentnego wzrostu przedsiębiorstwa, służenie krajowi poprzez tworzenie miejsc pracy. Sukces w biznesie, zdaniem respondentów hinduskich, jest zatem wielowymiarowy, odwołujący się do idei dobra ogólnospołecznego, ale nieoderwany od rzeczywistości. Nie jest to bowiem utopijna duchowość, ale przemyślana makrostrategia.

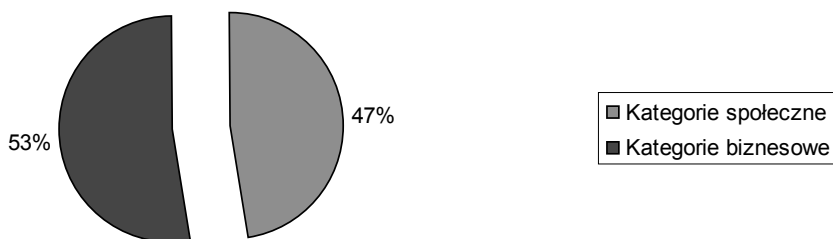
W odpowiedziach na pytanie dotyczącego postaw i zachowań nieetycznego biznesmena (tab. 46) respondenci zwrócili przede wszystkim uwagę na działania dotyczące kategorii biznesowych (53%), z czego jako najbardziej rażące wskazali skierowane przeciwko klientowi (55%). Interesujące jest pojawienie się elementów nawiązujących do etykiety (złe, niegrzeczne zachowanie) czy idei społecznej odpowiedzialności biznesu (działanie przeciw społeczeństwu, przeciw środowisku naturalnemu czy dyskryminowanie ludzi). Wyniki badania zaprezentowano również na rysunku 13.

Tabela 46. Rozkład odpowiedzi respondentów grupy hinduskiej w zakresie definiowania pojęcia nieetycznego biznesmena

Analizowane zjawisko/pojęcie	Kategoria przyporządkowania	Płaszczyzna przyporządkowania	Liczba wskazań	Procentowy rozkład wskazań
Nieetyczny biznesmen	Kategorie indywidualne	Izolowanie się od rodziny i znajomych	0	0
		Wykorzystywanie osobistych kontaktów	0	
		Razem	0	
	Kategorie społeczne	Działania przeciw pracownikom	10	47
		Działania przeciw osobom trzecim	3	
		Agresja, mobbing, molestowanie	1	
		Łamanie norm	4	
		Kradzież	0	
		Korupcja	0	
		Oszustwa	3	
		Oszukiwanie Skarbu Państwa	1	
Oszustwa prawne		12		
Razem	34			

Kategorie biznesowe	Działanie na szkodę własnego przedsiębiorstwa	7	53
	Oszukiwanie udziałowców	5	
	Oszukiwanie klientów	21	
	Zatajanie prawdziwych informacji o przedsiębiorstwie	4	
	Nieuczciwa konkurencja	1	
	Razem	38	
Łącznie		72	100

Źródło: opracowanie własne.



Rysunek 13. Rozkład odpowiedzi respondentów grupy hinduskiej w zakresie definiowania pojęcia nieetycznego biznesmena

Źródło: opracowanie własne.

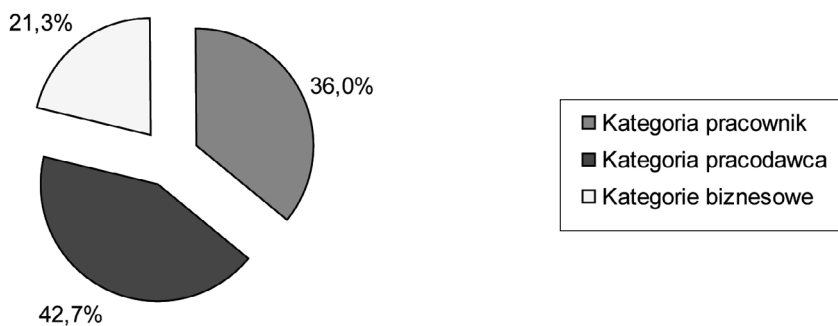
Rozkład odpowiedzi przy pytaniach dotyczących definiowania pojęcia nieetycznego pracodawcy (tab. 47) jest prawie równomierny z przewagą cech z kategorii pracodawca, czyli tych, które udoskonalić może sam pracodawca. 100% wskazań w tej kategorii (42,7% wskazań ogółem) dotyczyło stylu zarządzania, a właściwie jego braku, co oddano głównie poprzez podkreślenie niskich kompetencji menedżerskich skutkujących demotywowaniem pracowników (rys. 14).

Tabela 47. Rozkład odpowiedzi respondentów grupy hinduskiej w zakresie definiowania pojęcia nieetycznego pracodawcy

Analizowane zjawisko/pojęcie	Kategoria przyporządkowania	Płaszczyzna przyporządkowania	Liczba wskazań	Procentowy rozkład wskazań
Nieetyczny pracodawca	Kategoria pracownik	Naruszanie godności osobistej	21	36
		Naruszanie przepisów prawa pracy	0	
		Dyskryminacja	11	
		Razem	32	

	Kategoria pracodawca	Styl zarządzania	38	43
		Warunki pracy	0	
		Razem	38	
	Kategorie biznesowe	Działanie na szkodę przedsiębiorstwa	17	21
		Nieuczciwa konkurencja	2	
		Razem	19	
Łącznie			89	100

Źródło: opracowanie własne.



Rysunek 14. Rozkład odpowiedzi respondentów grupy hinduskiej w zakresie definiowania pojęcia nieetycznego pracodawcy

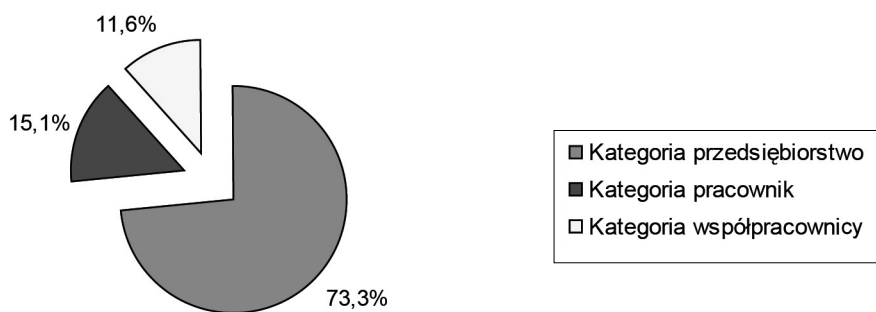
Źródło: opracowanie własne.

W zakresie identyfikacji cech nieetycznego pracownika (tab. 48) 73% respondentów wskazało czynniki z kategorii przedsiębiorstwo, w tym szczególnie wszelkie formy działania na szkodę przedsiębiorstwa (40%) oraz niesolidne wykonywanie pracy (24%). Godne podkreślenia są odpowiedzi, które dowodzą, że społeczeństwo hinduskie jest nastawione kolektywistycznie i takie też podejście znajduje odzwierciedlenie w postawach pracowniczych. Za nieetyczne uważa się pracę poza grupą, na niekorzyść grupy, przesadne podkreślanie indywidualnych dokonań czy zapominanie o obowiązujących normach i zasadach, nieprzestrzeganie ich (rys. 15).

Tabela 48. Rozkład odpowiedzi respondentów grupy hinduskiej w zakresie definiowania pojęcia nieetycznego pracownika

Analizowane zjawisko/ pojęcie	Kategoria przyporządkowania	Płaszczyzna przyporządkowania	Liczba wskazań	Procentowy rozkład wskazań	
Nieetyczny pracownik	Kategoria przedsiębiorstwo	Działanie na szkodę przedsiębiorstwa	35	73	
		Kradzieże	0		
		Rozpowszechnianie złych opinii i informacji o przedsiębiorstwie	2		
		Nadużywanie przywilejów wynikających z prawa pracy lub łamanie przepisów prawa pracy	0		
		Niesolidne wykonywanie pracy	24		
		Podważanie autorytetu przełożonego	2		
		Razem	63		
	Kategoria pracownik	Łapownictwo	0	15	
		Oszustwa, kłamstwa	13		
		Razem	13		
	Kategoria współpracownicy	Działanie na niekorzyść współpracowników	1	12	
		Donosicielstwo	0		
		Uwłaczanie godności osobistej	0		
		Powodowanie konfliktów	9		
		Razem	10		
	Łącznie			86	100

Źródło: opracowanie własne.



Rysunek 15. Rozkład odpowiedzi respondentów grupy hinduskiej w zakresie definiowania pojęcia nieetycznego pracownika

Źródło: opracowanie własne.

Badania jakościowe, weryfikujące, wskazują pierwszą istotną cechę społeczeństwa hinduskiego, a mianowicie jego kolektywistyczne nastawienie. Zarówno tezy deklarowane przez respondentów, jak i faktyczne zachowania biznesmenów hinduskich, którzy odnieśli sukces finansowy, udowadniają, że po osiągnięciu sukcesu, a raczej wraz ze wzrastającymi korzyściami osobistymi, osoby te prowadzą działalność na rzecz swojej rodziny, społeczności lokalnej, krajowej, a nawet międzynarodowej. Jako przykład podać można Ratana Tatę (kierującego konglomeratem około 100 spółek, zatrudniającego ok. 425 tys. pracowników), który dwie trzecie zysków przekazuje kilkunastu instytucjom charytatywnym¹. Innym przykładem są Dr. S. Birla i B.K. Birla, którzy ufundowali instytut naukowo-badawczy BIMTECH – Birla Institute of Management Technology. Oprócz wspomnianych spektakularnych działań dobroczynnych podobne praktyki na mniejszą skalę można zauważyć w wielu miejscach.

O tym, że hinduscy biznesmeni poważnie traktują swoje deklaracje o działalności opartej na innowacyjnych i nowoczesnych rozwiązaniach technicznych, technologicznych i organizacyjnych świadczą fakty dotyczące tempa i kierunków rozwoju Indii jako kraju. Specjaliści Instytutu Analiz i Prognoz Gospodarczych wskazują, że około 2035 roku Indie mają szansę stać się trzecią po USA i Chinach potęgą ekonomiczną świata².

Nie należy jednak idealizować tego społeczeństwa. Obiektywnie trzeba stwierdzić, że, tak jak wszędzie, tak i w Indiach występuje korupcja, oszustwo, kradzieże itp. na wszystkich szczeblach hierarchii. W czasie prowadzenia badań przez autorkę w Indiach (od września do listopada) media hinduskie informowały o wykrytych aktach korupcji wśród polityków należących do rządu. W związku z powyższym powstają ruchy (np. manifestacje, stowarzyszenia), których celem jest przeciwdziałanie nieetycznym zachowaniom polityków i biznesmenów. Znana jest przykładowo działalność

¹ Na podstawie: L. Grzegórska, *Nie ma jak u Taty*, „Newsweek Polska” 2011, nr 49.

² M.A. Kolka, H.S. Tuszyński, *Indie – przyszły gigant gospodarki światowej*, <www.globaleconomy.pl> [dostęp: 11.07.2011].

ność antykorupcyjna organizacji prowadzonej przez Annę Hazarę (właściwe nazwisko to Kisan Baburao Hazare) opisywana na bieżąco m.in. przez gazetę „The Times of India”. Z uwagi na powyższe (korupcję) oraz wysoką inflację (w 2010 roku wynoszącą ok. 10%) oraz inne wskaźniki dotyczące otoczenia makroekonomicznego pojawiają się opinie, zgodnie z którymi podaje się w wątpliwość dalszy wzrost gospodarczy Indii do poziomu jednego z największych światowych mocarstw³.

Trzeba też podkreślić, że w społeczeństwie hinduskim, mimo iż oficjalnie nie ma już podziału kastowego, każdy człowiek wie (albo powinien wiedzieć), jakie zajmuje miejsce w społeczeństwie i jaką rolę w nim odgrywa. Osoby znajdujące się niżej w hierarchii społecznej lub korporacyjnej nie będą oficjalnie krytykowały przełożonego.

Respondenci badania ankietowego jako nieetyczne wskazali ponadto zachowania związane z etykietą i stosunkiem do ochrony środowiska. O ile w zachowaniu Hindusów dostrzega się gościnność, spokój i dużą kulturę osobistą, o tyle w kwestii ochrony środowiska, zauważa się znaczną i postępującą jego degradację, zwłaszcza w obszarach rozwoju urbanistycznego i przemysłowego.

Ekspertyzy i obserwacje potwierdzają również występowanie zjawiska niesolidnego wykonywania pracy przez pracowników, lekceważenia terminów i rygorów czasowych (godziny pracy). Nie jest to oczywiście powszechne. Posługując się nomenklaturą wywodzącą się z teorii D. McGregora, można stwierdzić, że proporcja osób z kategorii X (leniwych, wymagających nadzoru) do Y (ambitnych, pracowitych, niewymagających ciągłej kontroli) jest podobna jak w pozostałych badanych grupach społecznych.

4.3. MODEL BRYTYJSKI

Wyniki badań postaw Brytyjczyków wobec pracy z 1995 roku⁴ wskazywały, że głównym motorem zachowań pracowników przedsiębiorstw był lęk przed utratą pracy. Przykładowo, jeżeli Brytyjczycy pracowali więcej godzin niż wskazywało prawo, nie był to efekt zaangażowania w realizację zadań czy potwierdzenie utożsamiania się z przedsiębiorstwem, lecz dowód na istnienie instynktu samozachowawczego. Interesujące stało się zatem sprawdzenie, czy w ciągu ostatnich szesnastu lat⁵ nastawienie to zmieniło się.

Badanie ankietowe przedstawicieli Wielkiej Brytanii przeprowadzono w lutym 2011 roku. Respondentami byli studenci School of Hospitality and Tourism Themes Valley University⁶ w Londynie. Badaniem objęto grupę 30 osób. Podobnie jak w przypadku pozostałych grup, respondenci brytyjscy mieli doświadczenie zawodowe. Do

³ Na podstawie: M. Nowicki, *Nowe mocarstwa dostaną zadyszki*, „Newsweek Polska” 2012, nr 1.

⁴ P. Spencer, *Reactions to a flexible labour market*, [w:] *British Social Attitudes. The 13th report*, red. J. Roger, J. Curtice, A. Park, L. Brook, K. Thomson, Dartmouth Publishing Company, Dartmouth 1996.

⁵ Okres pomiędzy cytowanym badaniem z 1995 roku a badaniem autorki przeprowadzonym w 2011 roku.

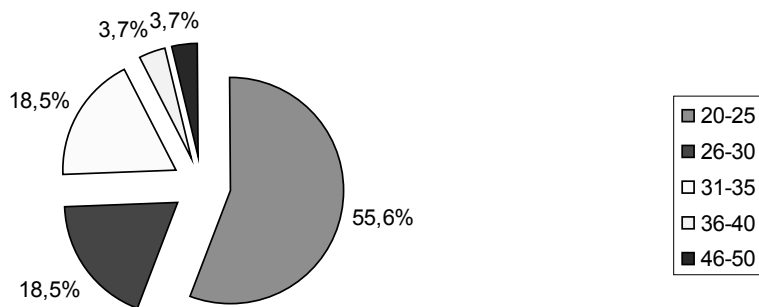
⁶ Obecnie University of West London.

analizy zakwalifikowano 27 ankiet. W badanej grupie przeważały osoby w wieku 20-25 lat (56%). Szczegółowy rozkład wieku wśród respondentów zaprezentowano w tabeli 49 i na rysunku 16.

Tabela 49. Struktura wieku respondentów grupy brytyjskiej

Przedział wiekowy						
20-25	26-30	31-35	36-40	41-45	46-50	pow. 50
55,6%	18,5%	18,5%	3,7%	0,0%	3,7%	0,0%

Źródło: opracowanie własne.



Rysunek 16. Struktura wieku respondentów grupy brytyjskiej

Źródło: opracowanie własne.

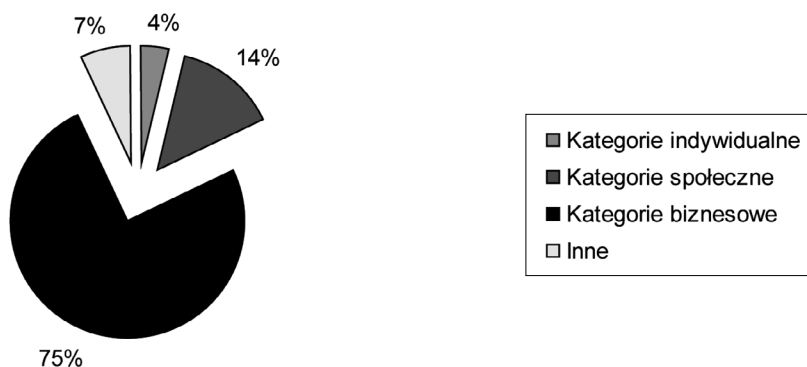
Pierwsze z badanych pojęć, sukces w biznesie, Brytyjczycy wyraźnie postrzegają w kontekście biznesowym, czyli w odniesieniu do przedsiębiorstwa (tab. 50). 75% wskazań dotyczyło kategorii biznesowych, z czego najczęściej jako cechy charakterystyczne sukcesu podawano zysk finansowy oraz dobrą pozycję rynkową. Interesujące jest to, że najmniej wskazań (4%) dotyczyło kategorii indywidualnej, tzn., zdaniem Brytyjczyków, sukces w biznesie nie jest sukcesem danej osoby, lecz raczej przedsiębiorstwa lub organizacji. 14% odpowiedzi dotyczyło kategorii społecznej – szczególnie podkreślano zadowolenie pracowników, możliwość rozwoju zawodowego i osobistego (rys. 17). 7% odpowiedzi zakwalifikowano do kategorii inne. Wskazywano w nich m.in., że sukces w biznesie związany jest ze znajomościami i kontaktami, wiedzą na temat rynku i działalności, którą się prowadzi, byciem efektywnym oraz umiejętnym wykorzystaniem zasobów. Warto zaznaczyć również, że wśród odpowiedzi pojawiły się odniesienia do takich cech, jak: innowacyjność, wykorzystywanie najnowszych technologii czy ciągłe doskonalenie.

Generalnie zauważa się, że grupa brytyjska pojmuje sukces w biznesie z perspektywy długoterminowej, tzn. poprzez budowanie relacji ze *stakeholders* (klientami, udziałowcami i partnerami gospodarczymi), inwestycje przynoszące zyski długoterminowe, zarządzanie przez innowacje i systematyczne oraz konsekwentne budowanie pozycji rynkowej.

Tabela 50. Rozkład odpowiedzi respondentów grupy brytyjskiej w zakresie definiowania pojęcia sukcesu w biznesie

Analizowane zjawisko/pojęcie	Kategoria przyporządkowania	Płaszczyzna przyporządkowania	Liczba wskazań	Procentowy rozkład wskazań
Sukces w biznesie	Kategorie indywidualne	Polepszenie statusu finansowego	0	4
		Polepszenie statusu społecznego	1	
		Własna działalność gospodarcza	1	
		Niezależność/samorealizacja	1	
		Razem	3	
	Kategorie społeczne	Zadowolenie/rozwój pracowników	4	14
		Uczciwość	3	
		Społeczna odpowiedzialność biznesu	3	
		Razem	10	
	Kategorie biznesowe	Zysk/rentowność	22	75
		Dobra pozycja rynkowa	25	
		Realizowanie celów/misji	4	
		Zadowolenie klientów	3	
		Razem	54	
	Inne		5	7
Łącznie			72	100

Źródło: opracowanie własne.



Rysunek 17. Rozkład odpowiedzi respondentów grupy brytyjskiej w zakresie definiowania pojęcia sukcesu w biznesie

Źródło: opracowanie własne.

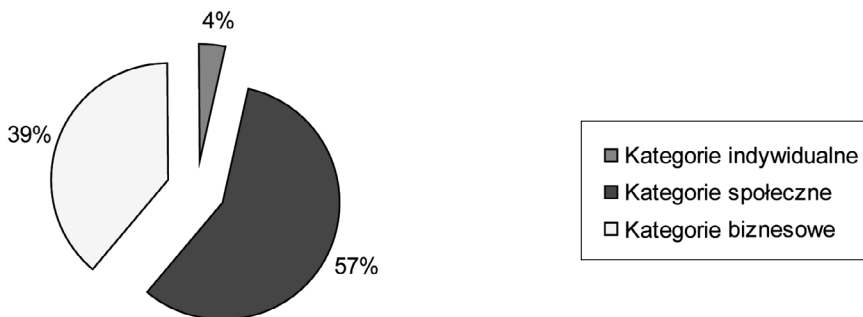
Analiza odpowiedzi na pytanie dotyczące charakterystyki nieetycznego biznesmena (tab. 51) w grupie respondentów brytyjskich prowadzić może do osobliwych wniosków. Pierwsze, co budzi zainteresowanie, to czynniki, które nie zostały wskazane jako nieetyczne (lub wskazane przez niewielką liczbę respondentów, tj. jedną osobę), a mianowicie kradzież, korupcja, oszustwa skarbowe (fiskalne) i zatajanie prawdziwych informacji o przedsiębiorstwie. Należało zatem sprawdzić, czy zjawiska te nie występują, czy nie są uznawane przez respondentów za nieetyczne; wyniki tej analizy przedstawiono w dalszej części podrozdziału. Za najbardziej nieetyczne uznano natomiast działanie na szkodę własnego przedsiębiorstwa (21%) oraz na szkodę pracowników (14%). Wyniki badania zaprezentowano również na rysunku 18.

Tabela 51. Rozkład odpowiedzi respondentów grupy brytyjskiej w zakresie definiowania pojęcia nieetycznego biznesmena

Analizowane zjawisko/pojęcie	Kategoria przyporządkowania	Płaszczyzna przyporządkowania	Liczba wskazań	Procentowy rozkład wskazań
Nieetyczny biznesmen	Kategorie indywidualne	Izolowanie się od rodziny i znajomych	0	4
		Wykorzystywanie osobistych kontaktów	2	
		Razem	2	
	Kategorie społeczne	Działania przeciw pracownikom	8	57
		Działania przeciw osobom trzecim	6	
		Agresja, mobbing, molestowanie	4	
		Łamanie norm	6	
		Kradzież	0	
		Korupcja	1	
		Oszustwa	3	
		Oszukiwanie Skarbu Państwa	0	
		Oszustwa prawne	4	
		Razem	32	
	Kategorie biznesowe	Działanie na szkodę własnego przedsiębiorstwa	12	39
		Oszukiwanie udziałowców	2	
Oszukiwanie klientów		4		

		Zatajanie prawdziwych informacji o przedsiębiorstwie	0	
		Nieuczciwa konkurencja	4	
		Razem	22	
Łącznie			56	100

Źródło: opracowanie własne.



Rysunek 18. Rozkład odpowiedzi respondentów grupy brytyjskiej w zakresie definiowania pojęcia nieetycznego biznesmena

Źródło: opracowanie własne.

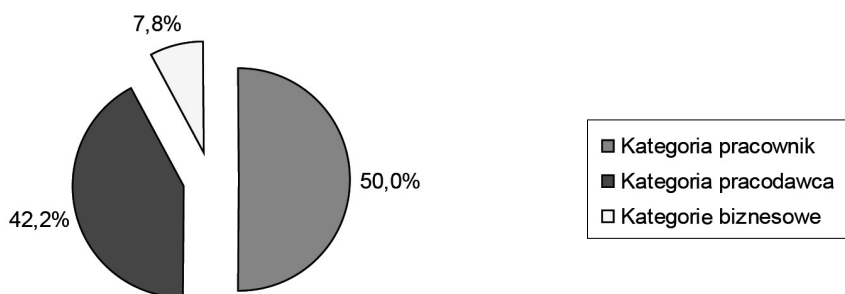
Wśród cech charakterystycznych nieetycznego pracodawcy (tab. 52) za szczególnie rażące respondenci uznali niskie kompetencje przejawiające się nieetycznym stylem zarządzania (39%), co najczęściej przekłada się na naruszanie godności osobistej pracowników (28%), w tym praktyki dyskryminacyjne (15%). Wyniki zobrazowano również na rysunku 19.

Tabela 52. Rozkład odpowiedzi respondentów grupy brytyjskiej w zakresie definiowania pojęcia nieetycznego pracodawcy

Analizowane zjawisko/pojęcie	Kategoria przyporządkowania	Płaszczyzna przyporządkowania	Liczba wskazań	Procentowy rozkład wskazań
Nieetyczny pracodawca	Kategoria pracownik	Naruszanie godności osobistej	18	50
		Naruszanie przepisów prawa pracy	4	
		Dyskryminacja	10	
		Razem	32	
	Kategoria pracodawca	Styl zarządzania	25	42

		Warunki pracy	2	
		Razem	27	
	Kategorie biznesowe	Działanie na szkodę przedsiębiorstwa	0	8
		Nieuczciwa konkurencja	5	
		Razem	5	
Łącznie			64	100

Źródło: opracowanie własne.



Rysunek 19. Rozkład odpowiedzi respondentów grupy brytyjskiej w zakresie definiowania pojęcia nieetycznego pracodawcy

Źródło: opracowanie własne.

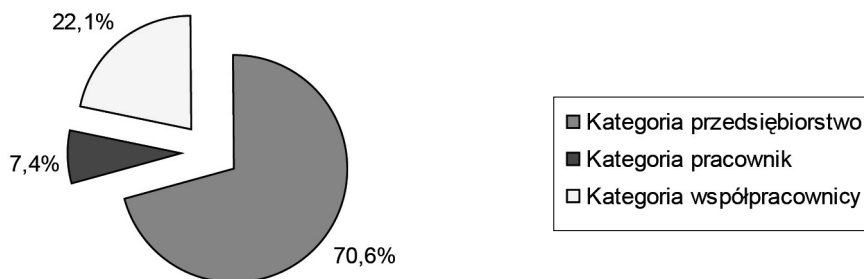
Wśród respondentów brytyjskich 71% wskazało, że nieetyczny pracownik dopuszcza się praktyk działających na niekorzyść przedsiębiorstwa, czyli zakwalifikowanych do kategorii przedsiębiorstwo (tab. 53). Najczęściej podawanym działaniem nieetycznym (22% wskazań) było niesolidne wykonywanie pracy. Ankieterzy (20% wskazań) podali również cechę z kategorii współpracownicy – uwłaczanie godności osobistej. Jako nieetycznych nie podano m.in. donosicielstwa, łapownictwa czy powodowania konfliktów wewnątrz grupy. Wyniki badania zaprezentowano również na rysunku 20.

Tabela 53. Rozkład odpowiedzi respondentów grupy brytyjskiej w zakresie definiowania pojęcia nieetycznego pracownika

Analizowane zjawisko/pojęcie	Kategoria przyporządkowania	Płaszczyzna przyporządkowania	Liczba wskazań	Procentowy rozkład wskazań
Nieetyczny pracownik	Kategoria przedsiębiorstwo	Działanie na szkodę przedsiębiorstwa	11	71
		Kradzieże	6	
		Rozpowszechnianie złych opinii i informacji o przedsiębiorstwie	2	

		Nadużywanie przywilejów wynikających z prawa pracy lub łamanie przepisów prawa pracy	0			
		Niesolidne wykonywanie pracy	22			
		Podważanie autorytetu przełożonego	7			
		Razem	48			
	Kategoria pracownik	Łapownictwo	0		7	
		Oszustwa, kłamstwa	5			
		Razem	5			
	Kategoria współpracownicy	Działanie na niekorzyść współpracowników	1		22	
		Donosicielstwo	0			
		Uwłaczanie godności osobistej	14			
		Powodowanie konfliktów	0			
		Razem	15			
	Łącznie				68	100

Źródło: opracowanie własne.



Rysunek 20. Rozkład odpowiedzi respondentów grupy brytyjskiej w zakresie definiowania pojęcia nieetycznego pracownika

Źródło: opracowanie własne.

Obserwacje oraz eksperymenty potwierdzają, że brytyjscy respondenci podchodzą pragmatycznie do spraw biznesowych, preferują współpracę długoterminową, dlatego też przed jej zawarciem podejmują wiele rozmów i ustaleń mających ściśle określić cele współpracy i zakładane korzyści, ale, co ważne, także wszystkie strony danej współpracy (w tym np. podwykonawców, dostawców, klientów strategicznych itp.). Mimo iż w ankietach nie znalazły się odpowiedzi dotyczące nieetycznych zacho-

wań, takich jak korupcja i oszustwa, z raportu Transparency International⁷ wynika, że 53,4% respondentów uważa, że w ciągu ostatnich trzech lat (2008–2010) zauważono znaczny wzrost zachowań korupcyjnych, a tylko 2,5% respondentów uznało, że powszechność tego zjawiska się zmniejszyła.

Obserwacja zachowań oraz eksperymenty nie potwierdziły tezy dyskryminowania pracowników. Jednakże w trakcie wywiadów z niektórymi Brytyjczykami padały stwierdzenia pozwalające wnioskować o niezadowoleniu z rosnącej skali emigracji, dotyczące zwłaszcza obcokrajowców, którzy nie mają kwalifikacji i/lub chęci do pracy oraz nie chcą się asymilować ze społeczeństwem brytyjskim. Bierna postawa, a nawet alienacja przybyszów budzi zatem zrozumiałe niezadowolenie mieszkańców Wielkiej Brytanii.

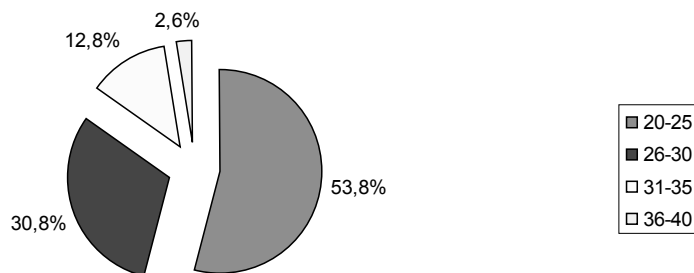
4.4. MODEL NIGERYJSKI

Badanie ankietowe przedstawicieli Nigerii przeprowadzono w Nigerii w styczniu 2011 roku oraz w Polsce w lutym 2011 roku. Łącznie badaniem objęto 40 respondentów. Do analizy zakwalifikowano 39 ankiet. W Nigerii respondenci pochodzili z różnych środowisk biznesowych i akademickich. Natomiast w Polsce badanie przeprowadzono wśród studentów Poznańskiej Wyższej Szkoły Biznesu będących obywatelami Nigerii. W badanej grupie przeważały osoby w wieku 20-25 lat (54%). Szczegółowy rozkład wieku wśród respondentów zaprezentowano w tabeli 54 i na rysunku 21.

Tabela 54. Struktura wieku respondentów grupy nigeryjskiej

Przedział wiekowy						
20-25	26-30	31-35	36-40	41-45	46-50	pow. 50
53,8%	30,8%	12,8%	2,6%	0,0%	0,0%	0,0%

Źródło: opracowanie własne.



Rysunek 21. Struktura wieku respondentów grupy nigeryjskiej

Źródło: opracowanie własne.

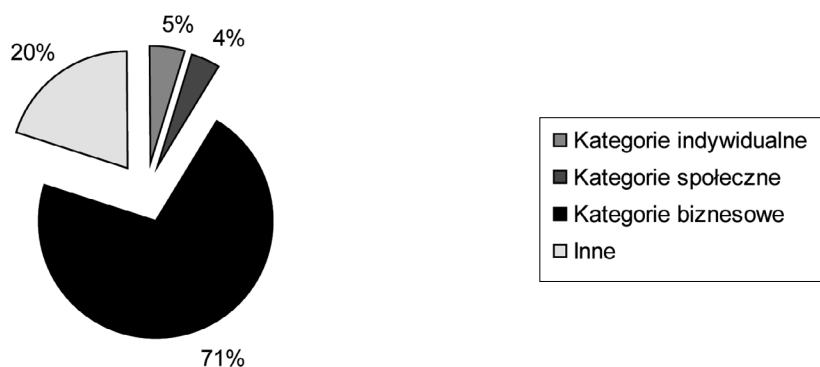
⁷ Na podstawie informacji zawartych na stronie <www.transparency.org.uk> [dostęp: 20.07.2011].

Wyniki analizy odpowiedzi na pierwsze pytanie, odnoszące się do pojęcia sukcesu w biznesie (tab. 55), pozwalają stwierdzić, że Nigeryjczycy zdecydowanie rozpastrują to pojęcie w kontekście sukcesu przedsiębiorstwa niż sukcesu indywidualnego. 71% wskazań dotyczyło kategorii biznesowej. Co jednak odróżnia grupę nigeryjską od pozostałych, to podkreślanie znaczenia planowania i konsekwentnego realizowania założonych celów (12,62% odpowiedzi). Wśród odpowiedzi znajdujących się w kategorii inne umieszczono również kilka wskazań dotyczących doświadczenia zawodowego, znajomości biznesu, kontaktów jako składowych sukcesu. Dodatkowo sukces w badanej grupie identyfikowany jest często z postacią człowieka sukcesu. Wskazują na to odpowiedzi podające takie cechy, jak determinacja, konsekwencja, wiedza itp. Pojawiają się także, choć w marginalnym zakresie (5%), odpowiedzi utożsamiające sukces z własną działalnością gospodarczą i niezależnością. Wyniki badania zobrazowano także na rysunku 22.

Tabela 55. Rozkład odpowiedzi respondentów grupy nigeryjskiej w zakresie definiowania pojęcia sukcesu w biznesie

Analizowane zjawisko/ pojęcie	Kategoria przyporządkowania	Płaszczyzna przyporządkowania	Liczba wskazań	Procentowy rozkład wskazań	
Sukces w biznesie	Kategorie indywidualne	Polepszenie statusu finansowego	0	5	
		Polepszenie statusu społecznego	0		
		Własna działalność gospodarcza	2		
		Niezależność/samorealizacja	3		
		Razem	5		
	Kategorie społeczne	Zadowolenie/rozwój pracowników	1	4	
		Uczciwość	0		
		Spółeczna odpowiedzialność biznesu	3		
		Razem	4		
	Kategorie biznesowe	Zysk/rentowność	33	71	
		Dobra pozycja rynkowa	14		
		Realizowanie celów/misji	13		
		Zadowolenie klientów	13		
		Razem	73		
	Inne		21	20	
	Łącznie			103	100

Źródło: opracowanie własne.



Rysunek 22. Rozkład odpowiedzi respondentów grupy nigeryjskiej w zakresie definiowania pojęcia sukcesu w biznesie

Źródło: opracowanie własne.

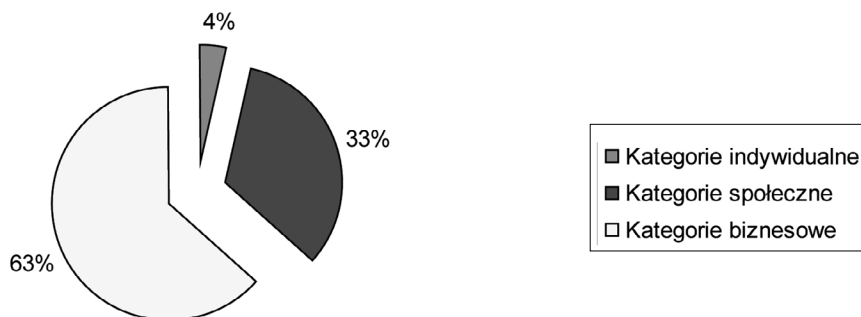
W zakresie identyfikacji cech nieetycznego biznesmena (tab. 56) 63% respondentów wskazało kategorie biznesowe, a zwłaszcza świadome działanie na szkodę przedsiębiorstwa (36% wskazań) oraz oszukiwanie klientów (21%). Rozkład pozostałych odpowiedzi jest względnie równomierny (rys. 23).

Tabela 56. Rozkład odpowiedzi respondentów grupy nigeryjskiej w zakresie definiowania pojęcia nieetycznego biznesmena

Analizowane zjawisko/pojęcie	Kategoria przyporządkowania	Płaszczyzna przyporządkowania	Liczba wskazań	Procentowy rozkład wskazań
Nieetyczny biznesmen	Kategorie indywidualne	Izolowanie się od rodziny i znajomych	0	4
		Wykorzystywanie osobistych kontaktów	3	
		Razem	3	
	Kategorie społeczne	Działania przeciw pracownikom	4	33
		Działania przeciw osobom trzecim	2	
		Agresja, mobbing, molestowanie	1	
		Łamanie norm	3	
		Kradzież	0	
		Korupcja	6	
		Oszustwa	6	

		Oszukiwanie Skarbu Państwa	2	
		Oszustwa prawne	3	
		Razem	27	
	Kategorie biznesowe	Działanie na szkodę własnego przedsiębiorstwa	30	63
		Oszukiwanie udziałowców	3	
		Oszukiwanie klientów	18	
		Zatajanie prawdziwych informacji o przedsiębiorstwie	1	
Nieuczciwa konkurencja		0		
Razem	52			
Łącznie			82	100

Źródło: opracowanie własne.



Rysunek 23. Rozkład odpowiedzi respondentów grupy nigeryjskiej w zakresie definiowania pojęcia nieetycznego biznesmena

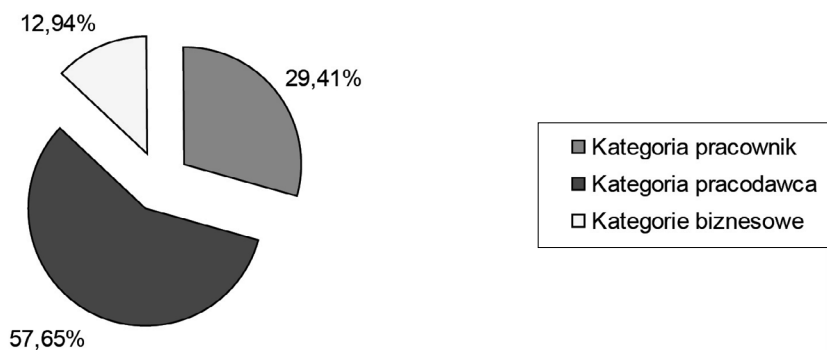
Źródło: opracowanie własne.

Zdaniem nigeryjskich respondentów nieetyczny pracodawca (tab. 57) to przede wszystkim człowiek niemający kompetencji menedżerskich i prowadzący nieetyczny sposób zarządzania (56% wskazań w pozycji styl zarządzania), co odzwierciedla również wskazanie przez 22% respondentów na naruszanie godności osobistej w kategorii pracownik (rys. 24).

Tabela 57. Rozkład odpowiedzi respondentów grupy nigeryjskiej w zakresie definiowania pojęcia nieetycznego pracodawcy

Analizowane zjawisko/pojęcie	Kategoria przyporządkowania	Płaszczyzna przyporządkowania	Liczba wskazań	Procentowy rozkład wskazań
Nieetyczny pracodawca	Kategoria pracownik	Naruszanie godności osobistej	19	29
		Naruszanie przepisów prawa pracy	1	
		Dyskryminacja	5	
		Razem	25	
	Kategoria pracodawca	Styl zarządzania	48	58
		Warunki pracy	1	
		Razem	49	
	Kategorie biznesowe	Działanie na szkodę przedsiębiorstwa	11	13
		Nieuczciwa konkurencja	0	
		Razem	11	
Łącznie			85	100

Źródło: opracowanie własne.



Rysunek 24. Rozkład odpowiedzi respondentów grupy nigeryjskiej w zakresie definiowania pojęcia nieetycznego pracodawcy

Źródło: opracowanie własne.

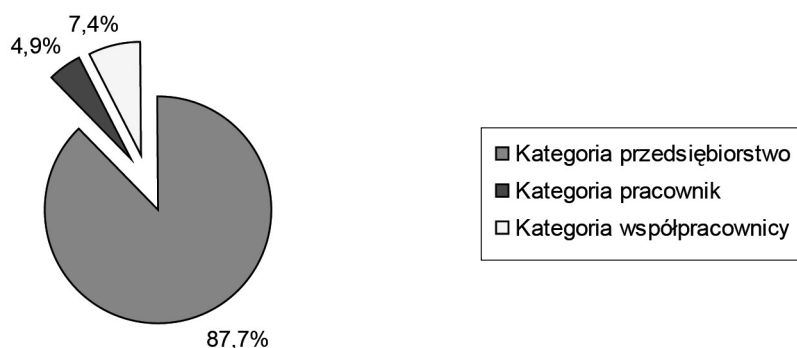
Odpowiadając na pytanie, jakimi cechami charakteryzuje się nieetyczny pracownik (tab. 58), 88% respondentów nigeryjskich wskazało kategorię przedsiębiorstwo,

czyli upatruje nieetyczność w świadomym działaniu pracownika na niekorzyść przedsiębiorstwa (42%) oraz celowym, niesolidnym wykonywaniu powierzonej pracy i zadań (30%). Interesujący jest również brak wskazań na takie elementy, jak łapownictwo, łamanie przepisów prawa pracy czy działanie na niekorzyść współpracowników. Wyniki badania zobrazowano na rysunku 25.

Tabela 58. Rozkład odpowiedzi respondentów grupy nigeryjskiej w zakresie definiowania pojęcia nieetycznego pracownika

Analizowane zjawisko/pojęcie	Kategoria przyporządkowania	Płaszczyzna przyporządkowania	Liczba wskazań	Procentowy rozkład wskazań	
Nieetyczny pracownik	Kategoria przedsiębiorstwo	Działanie na szkodę przedsiębiorstwa	34	88	
		Kradzieże	5		
		Rozpowszechnianie złych opinii i informacji o przedsiębiorstwie	1		
		Nadużywanie przywilejów wynikających z prawa pracy lub łamanie przepisów prawa pracy	0		
		Niesolidne wykonywanie pracy	24		
		Podważanie autorytetu przełożonego	7		
		Razem	71		
	Kategoria pracownik	Łapownictwo	0	5	
		Oszustwa, kłamstwa	4		
		Razem	4		
	Kategoria współpracownicy	Działanie na niekorzyść współpracowników	0	7	
		Donosicielstwo	1		
		Uwłaczanie godności osobistej	2		
		Powodowanie konfliktów	3		
		Razem	6		
	Łącznie			81	100

Źródło: opracowanie własne.



Rysunek 25. Rozkład odpowiedzi respondentów grupy nigeryjskiej w zakresie definiowania pojęcia nieetycznego pracownika

Źródło: opracowanie własne.

Obserwacja zachowań grupy nigeryjskiej nasuwa liczne wnioski, z których najważniejsze to stwierdzenie, że Nigeryjczycy, mimo że powszechnie uznawani za kolektywnych (być może z uwagi na solidarność rasy czy więzi rodzinne), są indywidualistami o silnej potrzebie szybkiego zysku. Wbrew deklarowanym wartościom solidarności grupowej, dążą do sukcesu mierzonego osobistą korzyścią materialną, często za wszelką cenę. Nie planują długoterminowo, nie budują z klientem/kontrahentem relacji. Ważne dla nich jest, by w krótkim czasie osiągnąć maksymalny zysk. Oczywiście dopuszczane były zachowania nieetyczne, tj. oszustwa, kłamstwa i korupcja, które, podobnie jak w grupie polskiej, były uznawane za wyraz zaradności i przedsiębiorczości.

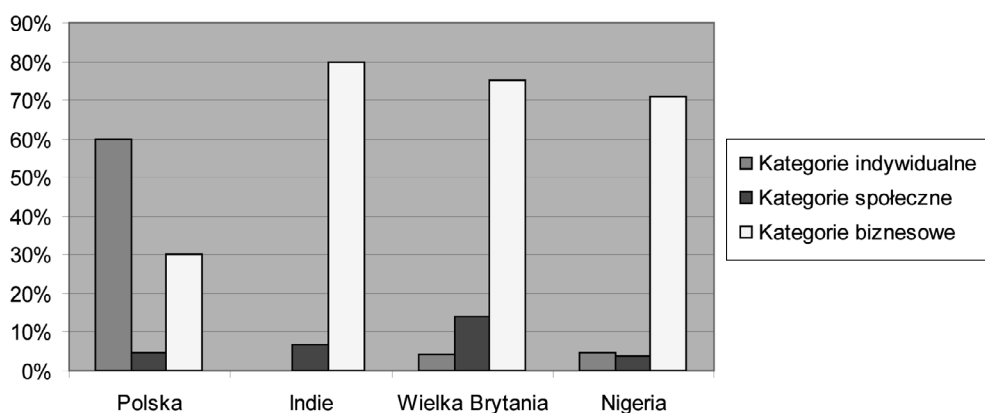
Poprzez eksperyment mający ocenić zdolność pracy grupowej wyraźnie udowodniono, że członkowie badanej grupy nie umieli pracować zespołowo. Przykładowo, kiedy uczestnicy eksperymentu otrzymali zadanie, z wyraźnym poleceniem wykonania go w grupach, ich reakcja polegała na tym, że rozsiedli się, tworząc wyodrębnione zespoły, ale wewnątrz zespołu każdy pracował oddzielnie. Członkowie konkretnych zespołów nie wymieniali się pomysłami. Nie wyznaczono osoby, która koordynowałaby pracę lub choćby notowała rozwiązania. W kolejnym eksperymencie, tym razem niepolegającym na pracy o charakterze twórczym, lecz wykonawczym, ujawniła się skłonność wielu uczestników do przejęcia przywództwa w zespole, bez względu na swoją wiedzę czy doświadczenie. Wybrany już lider autorytatywnie podporządkowywał sobie pozostałych, często próbując ignorować swoich przełożonych.

Analizując przytoczone zachowania w grupach eksperymentalnych, łatwo zrozumieć, wskazane przez respondentów badania ankietowego, występujące w przedsiębiorstwach postawy naruszania godności osobistej pracowników, a w przypadku postaw pracowniczych występowanie zachowań polegających na niesolidnym wykonywaniu powierzonych zadań.

4.5. PORÓWNANIE PARADYGMATÓW ETYCZNYCH W RAMACH BADANYCH MODELI

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

W zakresie pierwszego z badanych zjawisk, czyli pojęcia sukcesu w biznesie (rys. 26), zdecydowanie odbiegający od pozostałych jest model polski, gdyż większość wskazań w tym modelu mieściła się w kategoriach indywidualnych.

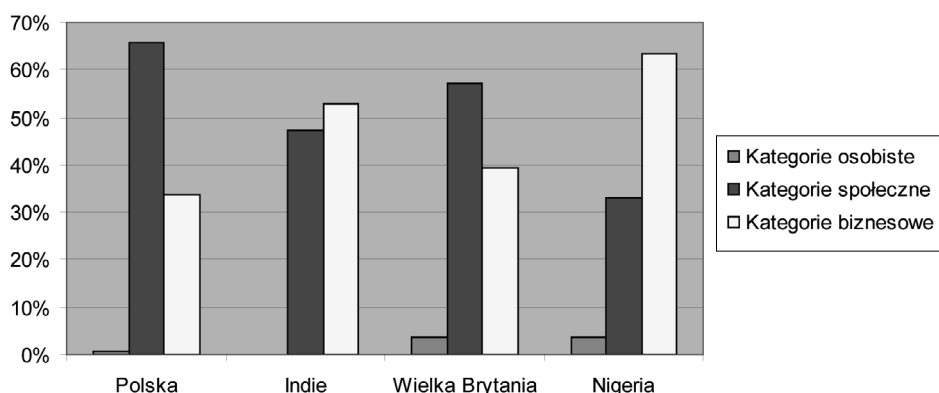


Rysunek 26. Porównanie odpowiedzi na pytanie dotyczące czynników sukcesu w biznesie

Źródło: opracowanie własne.

Pozostałe modele wykazują umiarkowaną zbieżność, to znaczy przeważają w nich czynniki z kategorii biznesowych, mało istotne lub zupełnie nieistotne są kategorie indywidualne, pewna nieznaczna rozbieżność występuje w przypadku 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, mająca znaczny udział w rynku itp.), a nie osoby.

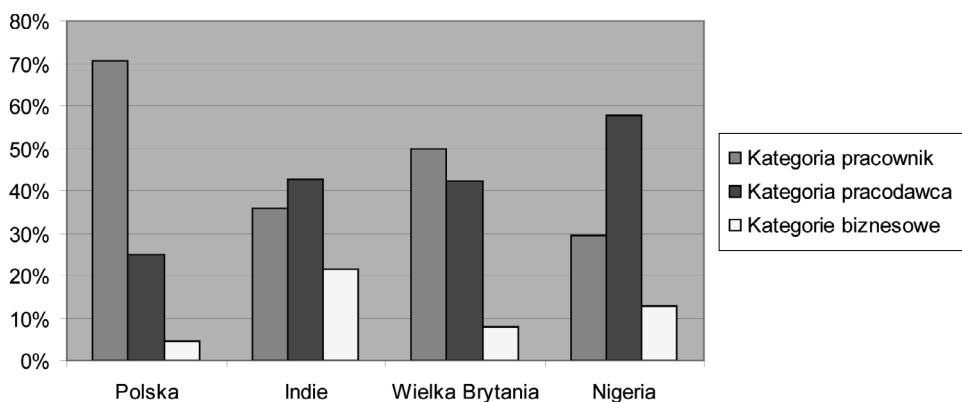
Umiarkowana zbieżność odpowiedzi występuje natomiast w odniesieniu do definiowania nieetycznego biznesmena (rys. 27). We wszystkich czterech modelach wyróżniono cechy z kategorii społecznych, jednakże z różnym nasileniem (od najistotniejszej w modelu polskim, poprzez model brytyjski, hinduski, do nigeryjskiego).



Rysunek 27. Porównanie odpowiedzi na pytanie dotyczące zachowań i postaw nieetycznego biznesmena
 Źródło: opracowanie własne.

Drugie co do ważności były cechy z kategorii biznesowych (najistotniejsze dla modelu nigeryjskiego i najmniej istotne dla modelu polskiego). Zatem nieetyczny biznesmen przede wszystkim szkodzi innym ludziom, społeczeństwu i państwu; w drugiej kolejności postrzegany jest jako osoba działająca na niekorzyść przedsiębiorstwa, w którym pracuje lub które prowadzi. Większe podobieństwa występują 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, w których istotny jest indywidualizm (Polska, Wielka Brytania), uznają, iż krzywda wyrządzana pracownikowi jest gorszym złem niż nieetyczność wobec przedsiębiorstwa. W społeczeństwach, w których 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 (np. rodziny, grupy pracowniczej itp.), dominuje podejście probiznesowe. Zgodnie z nim 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.

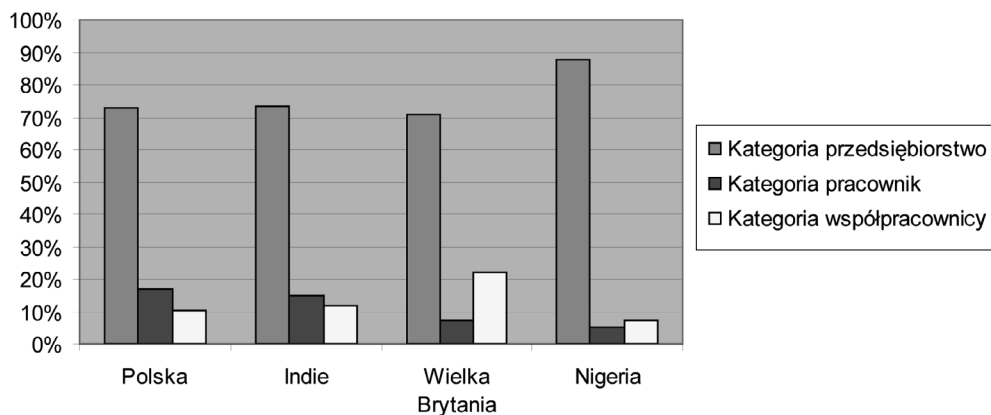
Rozumienie pojęcia nieetycznego pracodawcy (rys. 28) jest zdecydowanie odmienne w poszczególnych modelach. Co więcej, w każdym modelu występuje inny układ natężenia znaczenia poszczególnych kategorii. Nie ma nawet dwóch zbieżnych modeli.



Rysunek 28. Porównanie odpowiedzi na pytanie dotyczące zachowań i postaw nieetycznego pracodawcy
 Źródło: opracowanie własne.

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 funkcji właściciela czy menedżera. Spójne dla modeli hinduskiego, brytyjskiego i nigeryjskiego jest wskazywanie dyskryminacji jako ważnego elementu działań nieetycznych pracodawców.

Względną zgodność definicji pomiędzy modelami znajduje się natomiast w przypadku określania pojęcia nieetycznego pracownika (rys. 29)



Rysunek 29. Porównanie odpowiedzi na pytanie dotyczące zachowań i postaw nieetycznego pracownika
 Źródło: opracowanie własne.

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 świadome łamanie tychże przepisów czy niesolidne wykonywanie powierzonych zadań. W stosunku do kolejnych kategorii zauważono rozbieżności wśród 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 te cechy jednostki nie są świadomie ukierunkowane na niekorzyść przedsiębiorstwa. Jednostka myśli przede wszystkim o korzyściach własnych, nie zdając sobie sprawy lub nie chcąc tego robić z konsekwencji wobec przedsiębiorstwa jako całości czy innych członków organizacji. W modelu brytyjskim druga wskazywana grupa cech mieści się w kategorii współpracownik. Zdaniem Brytyjczyków, nieetyczny pracownik zachowuje się niewłaściwie w stosunku do swoich kolegów i koleżanek z pracy, a za niewłaściwe uznaje się takie zachowania, jak donosicielstwo, wszelkie formy uwłaczania godności osobistej, powodowanie konfliktów czy inne świadome działania utrudniające pracę w zespole lub pracę konkretnych osób.

Opisane różnicowanie modeli w kontekście ich zastosowania przy kształtowaniu i wdrażaniu kultury organizacyjnej uznać by można za dużą przeszkodę, gdyż trudno znaleźć wartości wspólne, które mogą posłużyć do budowania fundamentów etycznych tejże kultury. Jednakże rozpatrując to 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.

ROZDZIAŁ V

POMIAR INTERKULTUROWOŚCI ORGANIZACJI PRZY ZASTOSOWANIU WSPÓŁCZYNNIKA RIO

Na podstawie wniosków sformułowanych po zakończeniu badań własnych autorka przystąpiła do realizacji projektu aplikacyjnego. Celem projektu było wykorzystanie zdobytej wiedzy i doświadczenia do opracowania aplikacji komputerowej służącej do określania współczynnika interkulturowości organizacji. Aplikacja otrzymała nazwę roboczą RIO od pierwszych liter angielskiej nazwy współczynnika, tj. *Ratio of Interculturalism of Organization*.

Realizacja zadań projektowych przebiegała zgodnie z przyjętym harmonogramem od września 2012 do kwietnia 2013 roku. W ramach projektu zrealizowano następujące prace:

- sformułowano podstawowe założenia teoretyczne modelu;
- opracowano kwestionariusz ankiety, punktację odpowiedzi oraz skalę interpretacji;
- przetestowano poprawność kwestionariusza;
- przygotowano obcojęzyczne wersje kwestionariusza, mające umożliwić badania w przedsiębiorstwach międzynarodowych;
- opracowano dokumentację techniczną aplikacji komputerowej RIO;
- stworzono programy do zaprojektowanych rozwiązań;
- przeprowadzono testy pilotażowe w ośmiu przedsiębiorstwach międzynarodowych w kraju i za granicą.

Upowszechnienie stosowania aplikacji RIO w diagnostyce organizacyjnej przyczyni się do usprawnienia doradztwa w zakresie budowania kultury organizacyjnej sprzyjającej asymilacji pracowników pochodzących z różnych grup etnicznych i narodowościowych. Ponadto możliwe będzie rozróżnienie konfliktów organizacyjnych, których podłożem są kwestie kulturowe, od innych problemów wynikających z błędów i patologii organizacyjnych występujących również w przedsiębiorstwach monokulturowych.

Nie bez znaczenia jest również opracowanie metodyki interpretacyjnej, uzupełniającej ogólną diagnozę formułowaną na podstawie przyporządkowania punktacji odpowiedzi do skali interpretacyjnej. Należy zaznaczyć, że wnioskowanie opierające

się wyłącznie na skali interpretacyjnej jest niewystarczające i może prowadzić do błędów, zwłaszcza w kwestii wskazania źródeł nieprawidłowości organizacyjnych, a w konsekwencji do nieskutecznych działań naprawczych.

5.1. ORGANIZACJA INTERKULTUROWA – ZAŁOŻENIA MODELOWE

Po zebraniu wniosków ze studiów literaturowych oraz badań własnych wybrano czynniki, które w sposób najistotniejszy oddziałują na kulturę organizacyjną przedsiębiorstw wielonarodowościowych. Następnie, po dobraniu tychże czynników, sformułowano pytania umożliwiające zbadanie zidentyfikowanych zjawisk. W kolejnej fazie przeprowadzono symulacje matematyczne i statystyczne, dzięki którym stało się możliwe opracowanie metodyki wyliczania i interpretacji współczynnika interkulturowości organizacji – RIO. Jak wspomniano wcześniej, nazwa współczynnika pochodzi od pierwszych liter angielskiej nazwy *Ratio of Interculturalism of Organization* (tab. 59).

Tabela 59. Powiązanie wniosków studiów literaturowych i badań własnych z komponentami współczynnika RIO

Zagadnienie badań literaturowych i własnych	Komponent współczynnika RIO
Powszechna interkulturowość	Struktura narodowościowa zasobów ludzkich
Specyfika pokolenia wchodzącego na rynek pracy	Struktura narodowościowa zasobów ludzkich Rekrutacja Adaptacja zawodowa Szkolenia i działania integracyjne Komunikacja wewnętrzna Organizacja pracy
Przemiany ekonomiczne i polityczno-prawne	Komunikacja wewnętrzna Organizacja pracy Etyka
Technologia i rozwiązania ICT	Komunikacja wewnętrzna Komunikacja zewnętrzna
Prawa człowieka jako fundament międzynarodowej etyki	Etyka
Spółeczna odpowiedzialność biznesu	Etyka
Nowe tendencje strategii globalnych	Struktura narodowościowa zasobów ludzkich Szkolenia i działania integracyjne Komunikacja wewnętrzna Komunikacja zewnętrzna

Socjologiczne i psychologiczne mechanizmy funkcjonowania grup wielokulturowych	Struktura narodowościowa zasobów ludzkich Rekrutacja Adaptacja zawodowa Szkolenia i działania integracyjne Komunikacja wewnętrzna Komunikacja zewnętrzna Organizacja pracy Etyka
--	---

Źródło: opracowanie własne.

Podstawą opracowania koncepcji pomiaru interkulturowości organizacji było zatem przyjęcie założenia, że za interkulturową uznaje się organizację, w której:

- pracują przedstawiciele różnych grup etnicznych i narodowościowych, przy czym największa grupa etniczna/narodowościowa nie stanowi więcej niż 70% ogółu zatrudnionych;
- wdrożono kulturę sprzyjającą asymilacji wszystkich pracowników;
- stworzono warunki równego traktowania pracowników;
- zapewniono obiektywny system oceny pracowniczej.

Rozróżnienie określi wielokulturowy/wielonarodowościowy i interkulturowy zastosowano celowo, gdyż w ten sposób zaprezentowano podstawową różnicę pomiędzy tymi dwoma typami organizacji. W organizacjach wielokulturowych/wielonarodowościowych zatrudnia się obcokrajowców, ale nie dba się o ich integrację. Czasami są to działania przemyślane i konsekwentnie realizowane. W innych przypadkach wynikają z niewiedzy lub braku umiejętności zarządzania interkulturowego. Natomiast w organizacji interkulturowej stwarza się warunki socjalizacji personelu z nadrzędną kulturą, którą jest świadomie opracowana, wdrożona i monitorowana kultura organizacyjna. Współcześnie przyjęć należy bowiem perspektywę, którą trafnie scharakteryzowali m.in. S. Magala¹ czy R.W. Griffin², definiując organizację wielokulturową jako taką, która ma zdolność czerpania korzyści z wysokiego poziomu różnorodności kulturowej jej członków. Podstawowym warunkiem osiągnięcia sprawności w funkcjonowaniu wielonarodowościowych zasobów ludzkich, zdaniem autorów, jest przede wszystkim fakt, że tą różnorodnością się zarządza, czyli dostrzega się ją i świadomie wykorzystuje. Podstawowym narzędziem zarządzania jest natomiast kultura organizacyjna.

Organizacja, która rzeczywiście pragnie promować różnorodność i wielokulturowość, musi tak ukształtować swoją kulturę, aby jednoznacznie akcentowała zaangażowanie najwyższego kierownictwa na rzecz różnorodności i wielokulturowości we wszystkich ich formach i we wszystkich częściach organizacji. Przy poparciu najwyższego kierownictwa,

¹ S. Magala, *The Management of Meaning in Organizations: Critical Management Studies and Cosmopolitan Negotiation of Identities?*, materiały z konferencji „Innowacje w zarządzaniu (Innovation in Management)” Wydawnictwo Naukowe PWSBijO, Poznań 2006; tenże, *Kompetencje międzynarodowe*, Oficyna Wydawnicza Wolters Kluwer Business, Warszawa 2011.

² R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004.

wzmocnionym jasnym i spójnym zestawem środków polityki i praktycznych działań organizacji, różnorodność i wielokulturowość mogą się stać podstawowym elementem organizacji³.

Wymienione cztery cechy interkulturowości organizacji muszą występować łącznie. Nie można bowiem rozważać tego zjawiska, gdy w organizacji nie pracują przedstawiciele różnych grup etnicznych/narodowościowych. Nie można również analizować interkulturowości, gdy nie są spełnione pozostałe warunki. Nie uważa się natomiast za konieczne, by organizacja działała w skali międzynarodowej. Wynika to z faktu, że obecnie, w świecie globalizacji charakteryzującej się powszechną mobilnością ludzi, nawet firma działająca lokalnie (np. wyłącznie w Polsce) może być interkulturowa, jeśli zatrudniać będzie pracowników różnych narodowości.

Kolejne założenia wymagają wyjaśnienia szczegółowego. Pierwszy warunek dotyczący konieczności zatrudnienia obcokrajowców jest oczywisty. Można zapewne analizować problemy kulturowe wynikające np. z różnicy pokoleń czy płci, ale nie jest to tematem niniejszego opracowania i wymaga zastosowania odmiennej terminologii. Należy natomiast wyjaśnić, wskazaną w punkcie pierwszym, procentową granicę struktury etnicznej/narodowościowej. Na podstawie studiów literaturowych i obserwacji uznano, że trudno określić, od jakiego stosunku liczby obcokrajowców do pracowników kraju macierzystego można uznać, że organizacja jest wielonarodowościowa. Wskazać można bowiem kilka istotnych czynników wpływających na konieczność skorygowania jakiegokolwiek wskaźnika bazowego. Jeżeli np. należy rozstrzygnąć, czy trzech obcokrajowców przypadających na stu pracowników innej narodowości świadczy o wielokulturowości, to zdania mogą być podzielone. Oprócz konkretnej liczby ważniejsza może być np. siła wpływu tychże trzech obcokrajowców na kulturę organizacji, której źródłem jest ich pozycja w strukturze organizacyjnej (trzej prezesi), struktura własności przedsiębiorstwa (trzej główni akcjonariusze), osobowość (trzech charyzmatycznych liderów – menedżerów) czy zadanie do wykonania (trzech konsultantów do spraw reorganizacji przedsiębiorstwa). Dla celów projektowych należało jednak przyjąć konkretne założenie, dlatego też zaakceptowano wielkość graniczną na poziomie 30% obcokrajowców jako konieczną do uznania danego przedsiębiorstwa za wielokulturowe. Taka liczba osób z innego kręgu kulturowego nie może pozostać niezauważona i nie oddziaływać na pozostałych pracowników czy bezwolnie im się podporządkowywać.

Z powyższego wniosku wynika kolejne założenie, czyli konieczność wdrożenia przez organizację kultury sprzyjającej asymilacji wszystkich pracowników. Zgodnie z psychologicznymi i socjologicznymi mechanizmami funkcjonowania grupy (opisanymi w podrozdziale 2.8), grupa pozostawiona bez nadzoru samoistnie wykształca strukturę wewnętrzną (np. wyłania się nieformalny lider) i zestaw obowiązujących w niej norm. Bywa również, że grupa nigdy nie zintegruje się, nawet nieformalnie.

³ Tamże. s. 197, za: J.R.W. Joplin, C.S. Daus, *Challenges of Leading of Divers Workforce*, „The Academy of Management Executive”, August 1997, vol. 11, issue 3, s. 32-47.

Poza tym, szczególnie w odniesieniu do grup wielonarodowościowych, zaobserwowano konieczność istnienia wzorca kulturowego organizacji (podrozdział 1.5), stanowiącego klucz do odkodowania oczekiwanego przez organizację zachowania pracownika. Istnienie takiego wzorca ułatwia m.in. przejście przez kolejne fazy szoku kulturowego. Trzy powyższe elementy skłaniają do sformułowania konkluzji, zgodnie z którą organizacja musi narzucić pracownikom model określający oczekiwane zachowania w organizacji oraz wobec niej.

Aby jednak wdrożenie kultury organizacyjnej było skuteczne, niezbędne jest stworzenie warunków do równego traktowania pracowników, m.in. poprzez obiektywny system oceny pracy. Wniosek ten odnosi się zarówno do nagradzania, jak i karania. Wymogi organizacji muszą być zatem:

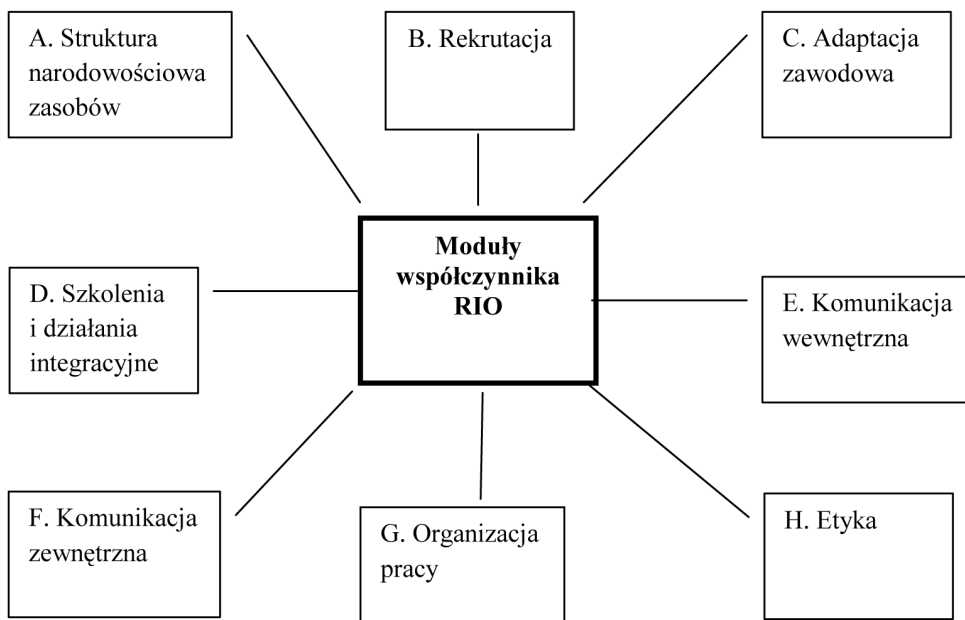
- jasno określone (najlepiej sformalizowane),
- skutecznie komunikowane,
- konsekwentnie egzekwowane

na wszystkich etapach zarządzania zasobami ludzkimi, tzn. od rekrutacji, poprzez selekcję, adaptację, do szkolenia itd. Szczegółowy opis współzależności pomiędzy tymi elementami zaprezentowano w kolejnym podrozdziale, wyjaśniając zasady przeprowadzania pomiaru i interpretacji współczynnika RIO.

5.2. WSPÓŁCZYNNIK POMIARU DOSTOSOWANIA ORGANIZACJI DO INTERKULTUROWOŚCI – RIO – *RATIO OF INTERCULTURALISM OF ORGANIZATION*

Podstawą określenia wartości współczynnika RIO jest dokonanie diagnozy organizacji w ośmiu modułach tematycznych, w których występować mogą zarówno patologie organizacyjne, jak i sytuacje pozytywne dotyczące przygotowania organizacji do interkulturowości zasobów ludzkich. Wyodrębniono następujące moduły tematyczne (rys. 30):

- moduł A – struktura narodowościowa zasobów ludzkich
- moduł B – rekrutacja
- moduł C – adaptacja zawodowa
- moduł D – szkolenia i działania integracyjne
- moduł E – komunikacja wewnętrzna
- moduł F – komunikacja zewnętrzna
- moduł G – organizacja pracy
- moduł H – etyka.



Rysunek 30. Moduły tematyczne współczynnika RIO

Źródło: opracowanie własne.

Moduł A (struktura narodowościowa zasobów ludzkich) służy do zdiagnozowania obecności różnych grup etnicznych i narodowościowych w organizacji jako całości, ich procentowego udziału w ogólnej liczbie zatrudnionych pracowników oraz na poszczególnych poziomach struktury hierarchicznej. Badania prowadzone na potrzeby uzyskania danych do tego modułu mają charakter zarówno statystyczny, jak i socjologiczny. Aspekt socjologiczny dotyczy dostrzegania grup etnicznych w organizacji. Dopuszcza się bowiem sytuacje, że respondent nie zna faktycznych danych liczbowych i udziela odpowiedzi wyłącznie na podstawie danych szacunkowych określonych poprzez obserwację własną. Dane otrzymane w ten sposób nie przekłamują rezultatów badania, a wręcz przeciwnie, istotnie je uzupełniają. Wynika to z faktu, że prowadzący badania może zawsze otrzymać wiarygodne dane statystyczne w dziale personalnym danej organizacji i skonfrontować je z uzyskanymi od respondentów. Źródła ewentualnych rozbieżności stanowią interesujące zagadnienie badawcze, gdyż nie zawsze wynikają wyłącznie z niewiedzy respondenta. Moduł A jest ponadto skorelowany z modułem H (etyka). Sprawdza się bowiem zbieżność deklaracji organizacji dotyczących podejścia do praktyk dyskryminacyjnych z wewnętrzną polityką zatrudniania, awansowania itp.

W module B (rekrutacja) sprawdza się przede wszystkim procedury rekrutacji zewnętrznej. Istotne jest powiązanie tego modułu z modułami E (komunikacja wewnętrzna) i H (etyka). Bada się bowiem zbieżność zasad deklarowanych w stosunku do zasad realizowanych, przykładowo, jeżeli komunikacja w organizacji odbywa się wyłącznie w języku obowiązującym w centrali, to czy w procesie rekrutacji na stanowiska robocze uwzględnia się konieczności znajomości tego języka. Drugi przykład

dotyczy rozbieżności w działaniach z zakresu etyki, np. gdy organizacja oficjalnie deklaruje otwartość na obcokrajowców, czy osoby te są zatrudniane na wszystkich stanowiskach, np. także jako menedżerowie.

Analiza sytuacji w ramach modułu C (adaptacja zawodowa) oraz D (szkolenia i działania integracyjne) ma na celu zdiagnozowanie podejścia organizacji do praktycznego przekazywania pracownikom wiedzy na temat kultury organizacyjnej czy kontekstu wielonarodowościowego przedsiębiorstwa. Poza tym, uzyskuje się również informacje dotyczące działań o charakterze socjalizacyjnym i integrującym prowadzonych przez organizację.

Istotnymi modułami badania są moduły E oraz F dotyczące komunikacji wewnętrznej i zewnętrznej, a w szczególności języka, którym posługują się członkowie organizacji. W części teoretycznej niniejszego opracowania wielokrotnie przytaczano koncepcje, w których podkreślano rolę języka w procesach asymilacji i socjalizacji. Procesy te są niemożliwe lub znacznie utrudnione, gdy członkowie danej społeczności posługują się różnymi językami, co powoduje frustrację, lęk i ogólną niechęć do scalania członków grupy. W skrajnej formie może być to nawet odbierane jako przejaw rasizmu. W przypadku przedsiębiorstwa nieuregulowanie kwestii języka komunikacji wewnętrznej jest podstawowym zaniedbaniem stanowiącym źródło wielu patologii organizacyjnych lub choćby bieżących konfliktów.

W module G (organizacja pracy) zawarto zagadnienia związane z określaniem i rozliczeniem czasu pracy, a także polityką w zakresie etykiety (np. ubioru). Ponadto, w odniesieniu do modułów C (adaptacja zawodowa) i D (szkolenia i działania integracyjne) sprawdza się, czy organizacja pomaga pracownikom w kwestiach dotyczących różnic kulturowych, np. poprzez wydzielenie komórki organizacyjnej lub stanowiska pracy do spraw obcokrajowców.

Jednym z najistotniejszych modułów aplikacji jest moduł H (etyka), w którym sprawdza się, czy organizacja ma formalnie usankcjonowany kodeks etyczny, wdraża procedury przeciwdziałania dyskryminacji czy inne regulacje wewnętrzne dostosowane do zewnętrznych przepisów prawnych, np. obowiązującego w danym kraju prawa pracy.

Narzędziem zastosowanym w badaniu jest kwestionariusz ankiety. Składa się on z trzydziestu pytań odnoszących się do poszczególnych modułów tematycznych, które uwzględnia się we wskaźniku RIO (tab. 60).

Tabela 60. Powiązanie pytań kwestionariusza z modułami tematycznymi RIO

Moduł		Liczba pytań	Numery pytań
A	Struktura narodowościowa zasobów ludzkich	7	1, 2, 9, 10, 26, 27, 28
B	Rekrutacja	3	5, 6, 22
C	Adaptacja zawodowa	2	21, 23
D	Szkolenia i działania integracyjne	3	13, 14, 21
E	Komunikacja wewnętrzna	5	3, 4, 24, 25, 29

F	Komunikacja zewnętrzna	3	19, 20, 29
G	Organizacja pracy	4	7, 8, 18, 30
H	Etyka	5	11, 12, 15, 16, 17

Źródło: opracowanie własne.

Dwa pytania (nr 21, 29) zostały przyporządkowane do dwóch modułów, gdyż odpowiedzi na nie określają sytuację w danych zakresach tematycznych. Do każdego pytania sformułowano kilka odpowiedzi. Liczba przyporządkowanych odpowiedzi wynika ze złożoności pytania oraz różnorodności możliwych rozwiązań opisywanego problemu mogących stanowić jego rozwiązanie. Ustalono, że minimalnie mogą to być trzy odpowiedzi, a maksymalnie sześć. Każda odpowiedź jest punktowana w skali od 0 do 3, przy czym 0 oznacza odpowiedź wskazującą na niski stopień skłonności organizacji do interkulturowości lub niewiedzę respondenta. Natomiast 3 to ocena potwierdzająca odpowiedź pozwalającą wnioskować o wysokiej skłonności organizacji do interkulturowości w danym zakresie. Punkty uzyskane przy poszczególnych pytaniach są sumowane przez system. Respondent otrzymuje informację o łącznej liczbie punktów po zakończeniu wypełniania kwestionariusza.

Ustalenie wstępnej diagnozy organizacji, sporządzonej na podstawie odpowiedzi respondenta, jest możliwe dzięki zastosowaniu skali interpretacyjnej zaprezentowanej w tabeli 61.

Tabela 61. Skala interpretacji współczynnika RIO

Przedziały współczynnika RIO	Interpretacja
81-69	Organizacja interkulturowa.
68-55	Organizacja o wysokim stopniu dostosowana do środowiska interkulturowego, jednak wymagająca ulepszeń we wskazanych dziedzinach.
54-42	Organizacja o średnim stopniu dostosowana do środowiska interkulturowego, jednak wymagająca znacznych ulepszeń we wskazanych dziedzinach.
41-30	Organizacja o niskim stopniu dostosowana do środowiska interkulturowego, wymagająca całkowitej reorganizacji.
Poniżej 30	Organizacja niedostosowana do środowiska interkulturowego.

Źródło: opracowanie własne.

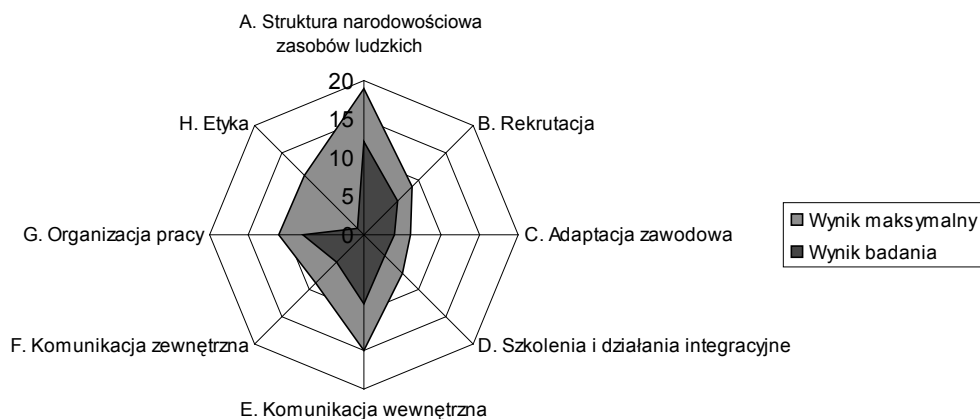
Charakterystyki interpretacyjne wskazane w tabeli 61 spełniają jedynie funkcję diagnozy wstępnej/ogólnej. Istotą pełnej oceny sytuacji w organizacji jest analiza problemów zidentyfikowanych w poszczególnych modułach tematycznych, skonsultowanie tychże wyników z respondentem (i/lub, jeżeli jest taka możliwość, z innymi członkami badanej organizacji) oraz przedstawienie zalecanych rozwiązań.

Ułatwieniem dla konsultanta i respondenta jest forma prezentowania wyników przez aplikację, tzn. tabelarycznie w podziale na moduły (tab. 62) oraz w postaci wykresu radarowego (rys. 31). W aplikacji wyraźnie sygnalizowane są moduły, w których zdiagnozowano problem.

Tabela 62. Przykładowa tabela wyników aplikacji RIO z podziałem na moduły

Moduł		Wynik maksymalny	Wynik badania	Uwagi
A	Struktura narodowościowa zasobów ludzkich	19	12	Problem!
B	Rekrutacja	9	6	Problem!
C	Adaptacja zawodowa	6	4	Problem!
D	Szkolenia i działania integracyjne	7	4	Problem!
E	Komunikacja wewnętrzna	15	9	Problem!
F	Komunikacja zewnętrzna	9	5	Problem!
G	Organizacja pracy	11	8	.
H	Etyka	11	1	Problem!

Źródło: opracowanie własne.



Rysunek 31. Przykładowa prezentacja wyników badania RIO w postaci wykresu radarowego

Źródło: opracowanie własne.

Funkcjonalność analizy danych zbieranych w danej organizacji od wielu respondentów zaprezentowano w dalszej części dotyczącej panelu diagnostycznego.

5.3. APLIKACJA RIO

W celu usprawnienia działań pomiarowych i analitycznych w ramach opisywanego projektu przygotowano aplikację komputerową, której nadano nazwę *Aplikacja RIO*. Aplikacja składa się z trzech podstawowych paneli: administratora, respondenta i konsultanta (panel diagnostyczny). Panel administratora służy do zarządzania aplikacją, gromadzenia danych o organizacjach i użytkownikach systemu. Panel respondenta jest natomiast częścią udostępnianą użytkownikom danego przedsiębiorstwa, w której przeprowadza się badanie. W panelu konsultanta zaprogramowano narzędzia analityczne służące do przetwarzania zebranych danych.

5.3.1. Funkcjonalność panelu administratora

Panel administratora służy przede wszystkim ewidencjonowaniu respondentów oraz organizacji, które zostały przebadane przy użyciu aplikacji RIO. W systemie archiwizowane są także wyniki każdego badania, w tym kwestionariusze z odpowiedziami oraz wyniki interpretacyjne.

5.3.2. Funkcjonalność panelu respondenta

Respondent otrzymuje dostęp do aplikacji od administratora systemu. Po wejściu do systemu respondent proszony jest o wypełnienie kwestionariusza ankiety. Kwestionariusz składa się z trzydziestu pytań. Na każde z nich respondent może udzielić wyłącznie jednej odpowiedzi poprzez wstawienie znacznika. Przestrzeganie wskazanych zasad kontroluje system, sygnalizując następujące zdarzenia:

- nieudzielenie odpowiedzi na dane pytanie – informacja wskazywana jest przy pytaniu;
- udzielenie więcej niż jednej odpowiedzi na dane pytanie – informacja wskazywana jest przy pytaniu;
- niewypełnienie całej ankiety – informacja wskazywana jest na końcu kwestionariusza.

Po poprawnym wypełnieniu kwestionariusza system prezentuje łączną liczbę uzyskanych punktów (wartość współczynnik RIO) oraz zezwala na przekierowanie do części interpretacyjnej. W części tej respondent ma możliwość zapoznania się ze wstępną diagnozą organizacji, której dotyczyło badanie. Forma prezentowania danych została przedstawiona w tabeli 62 i na rysunku 31.

5.3.3. Funkcjonalność panelu diagnostycznego

W przypadku, gdy badanie realizowane jest przy współpracy wyłącznie z jednym przedstawicielem danej organizacji, system umożliwia wskazanie problemów występujących w tzw. modułach tematycznych poprzez przyporządkowanie ocen do odpowiedzi respondenta, zsumowanie ich i wskazanie stosownej interpretacji.

Znacznie bardziej rozbudowany system analizy stosowany jest w sytuacji, gdy w badaniu bierze udział więcej pracowników danej organizacji. Etap diagnozy poprzedzony jest wtedy analizą zbieżności odpowiedzi, w której stosuje się współczynnik J.L. Fleissa⁴. Wykorzystanie tego współczynnika było możliwe m.in. dzięki przyjęciu zasady wyboru wyłącznie jednej odpowiedzi na każde z pytań. Zakłada się, że N to łączna liczba obiektów podlegających ocenie, n – liczba oceniających, k – liczba kategorii, do których można zaklasyfikować obiekt. Ponadto i , gdzie $i = 1, \dots, N$, reprezentuje obiekt, a j , gdzie $j = 1, \dots, k$, reprezentuje daną kategorię. Wskaźnik n_{ij} określa liczbę oceniających, którzy wystawili ocenę i -temu obiektowi w j -tej kategorii.

W przypadku zastosowania współczynnika Fleissa w aplikacji RIO N to łączna liczba pytań, n – liczba respondentów, k – liczba odpowiedzi na dane pytanie. Ponieważ w kwestionariuszu ankiety RIO występuje różna liczba odpowiedzi w zależności od pytania, pogrupowano pytania na cztery kategorie, odpowiednio z trzema, czterema, pięcioma i sześcioma możliwymi odpowiedziami. W rezultacie opracowano cztery tabele obliczeniowe zaprezentowane poniżej (tab. 63-66).

Tabela 63. Tabela obliczeniowa współczynnika Fleissa dla $k = 3$

Respondent	Odpowiedź			P_i
	A ($j = 1$)	B ($j = 2$)	C ($j = 3$)	
1				
...				
...				
n				
p_j				

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 64. Tabela obliczeniowa współczynnika Fleissa dla $k = 4$

Respondent	Odpowiedź				P_i
	A ($j = 1$)	B ($j = 2$)	C ($j = 3$)	D ($j = 4$)	
1					
...					
...					
n					
p_j					

Źródło: opracowanie własne.

⁴ L. Fleiss, *Measuring Nominal Scale Agreement Among Many Raters*, „Psychological Bulletin” 1971, vol. 76, no 5.

Tabela 65. Tabela obliczeniowa współczynnika Fleissa dla $k = 5$

Respondent	Odpowiedź					P_i
	A ($j = 1$)	B ($j = 2$)	C ($j = 3$)	D ($j = 4$)	E ($j = 5$)	
1						
...						
...						
n						
p_j						

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 66. Tabela obliczeniowa współczynnika Fleissa dla $k = 6$

Respondent	Odpowiedź						P_i
	A ($j = 1$)	B ($j = 2$)	C ($j = 3$)	D ($j = 4$)	E ($j = 5$)	F ($j = 6$)	
1							
...							
...							
n							
p_j							

Źródło: opracowanie własne.

Obliczenia rozpoczyna się od wyliczenia wskaźników dla każdego z przypadków (według danych zebranych w poszczególnych tabelach). Jako pierwsze wyznacza się wartości p_j i P_i . Korzysta się w tym zakresie z podstawowego wzoru:

$$[1] \quad p_j = \frac{1}{Nn} \sum_{i=1}^N n_{ij}$$

Następnie oblicza się wskaźnik P_i dla danego wiersza, stosując wzór:

$$[2] \quad P_i = \frac{1}{n(n-1)} \sum_{j=1}^k n_{ij} (n_{ij} - 1)$$

Kolejnym krokiem jest określenie średniej wartości współczynnika P_i . W celu określenia współczynnika zgodności należy przeprowadzić jeszcze kolejne obliczenia, zgodnie ze wzorem:

$$[3] \quad \bar{P}_e = \sum_{j=1}^k p_j^2$$

Wstawiając otrzymane dane do wzoru:

$$[4] \quad \kappa = \frac{\bar{P} - \bar{P}_e}{1 - \bar{P}_e}$$

uzyskamy wartość końcową współczynnika Fleissa.

Po zakończeniu obliczeń dla każdego z czterech wariantów wylicza się wartość średnią współczynnika dla całego badania. W celu ułatwienia interpretacji wartości współczynnika należy zastosować skalę interpretacyjną J.R. Landisa i G.G. Kocha⁵:

- < 0,00 – brak zgodności
- 0,01-0,20 – bardzo słaba zgodność
- 0,21-0,40 – zauważalna zgodność
- 0,41-0,60 – średnia zgodność
- 0,61-0,80 – duża zgodność
- 0,81-1,00 – prawie idealna zgodność.

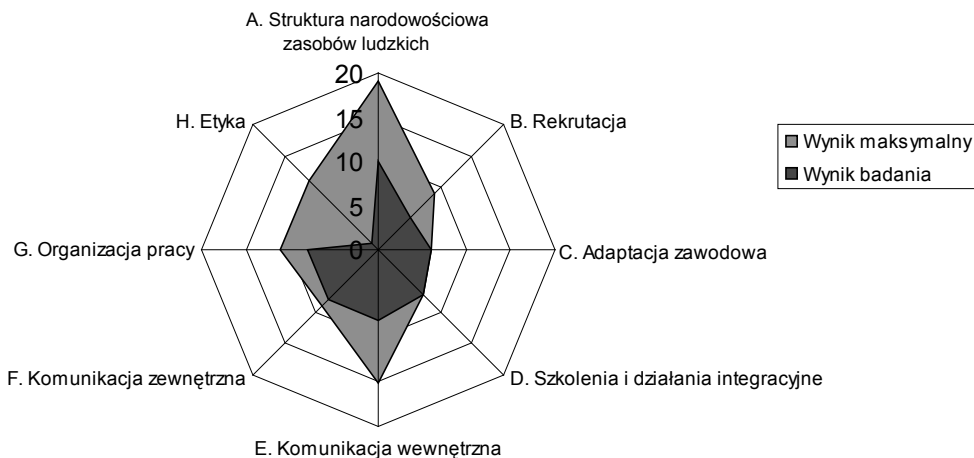
Jeżeli wartość współczynnika Fleissa nie dyskwalifikuje wyników badania, to znaczy odpowiedzi respondentów wykazują akceptowalną zgodność, można kontynuować badania i odczytać interpretację RIO. Forma prezentacji wyników jest identyczna jak w przypadku badania indywidualnego. Różnica polega jednak na tym, że dane dotyczące wyniku badania są wartością średnią punktacji odpowiedzi indywidualnych (zob. tab. 67 i rys. 32).

Tabela 67. Przykładowa tabela wyników aplikacji RIO dla badania grupowego

	Moduł	Wynik maksymalny	Wynik badania	Uwagi
A	Struktura narodowościowa zasobów ludzkich	19	10	Problem!
B	Rekrutacja	9	5	Problem!
C	Adaptacja zawodowa	6	6	.
D	Szkolenia i działania integracyjne	7	7	.
E	Komunikacja wewnętrzna	15	8	Problem!
F	Komunikacja zewnętrzna	9	8	.
G	Organizacja pracy	11	8	.
H	Etyka	11	1	Problem!

Źródło: opracowanie własne.

⁵ J.R. Landis, G.G. Koch, *The measurement of observer agreement for categorical data*, „Biometrics” 1977, vol. 33.



Rysunek 32. Przykładowa prezentacja wyników aplikacji RIO dla badania grupowego
 Źródło: opracowanie własne.

W przypadku, gdy wartość współczynnika Fleissa wskazuje rozbieżność odpowiedzi, nie należy automatycznie odrzucać badania. Warto natomiast wykonać, odpowiednio, jedną z poniższych czynności:

- jeżeli odmiennych od pozostałych odpowiedzi udzieliły tylko konkretne osoby, to należy omówić z nimi przyczyny tychże rozbieżności;
- jeżeli odmiennych odpowiedzi udzieliło kilka osób z danej jednostki/komórki organizacyjnej, powinno się również ustalić przyczyny rozbieżności, ale ze zwróceniem uwagi na fakt, że istnieje prawdopodobieństwo zdiagnozowania patologii i/lub problemów właśnie w danej jednostce/komórce organizacyjnej.

Rozbieżności zidentyfikowane i przeanalizowane poprawnie staną się następnie podstawą sformułowania konkretnych wniosków usprawniających i/lub reorganizacyjnych.

5.4. BADANIA PILOTAŻOWE ZASTOSOWANIA APLIKACJI RIO

Badania pilotażowe podzielono na etap badań testowych i właściwych. Celem badań testowych było sprawdzenie poprawności funkcjonowania aplikacji, właściwości opracowania kwestionariusza ankiety oraz działania poszczególnych paneli. Badania właściwe miały charakter diagnostyczny. Badania przeprowadzono w lutym i marcu 2013 roku w ośmiu przedsiębiorstwach międzynarodowych mających przedstawicielstwa w Poznaniu⁶, w tym:

- dwóch z branży informatycznej,

⁶ Zgodnie z decyzją badanych przedsiębiorstw ich nazwy zostały utajnione, co pozwala na ujawnienie i opublikowanie w niniejszym opracowaniu diagnozy ich kultury organizacyjnej.

- trzech z branży produkcyjno-handlowej (z sektora spożywczego i motoryzacyjnego),
- jednym z branży hotelarskiej,
- jednym z branży bankowej,
- jednym z branży doradczej.

Współpraca ze strony przedsiębiorstw wpłynęła na udoskonalenie i doprecyzowanie kwestionariusza oraz metodyki interpretacyjnej. Konsultanci z badanych organizacji przekazywali uwagi dotyczące nie tylko formy czy treści pytań, ale wskazywali wachlarz możliwych rozwiązań funkcjonujących w organizacjach, które reprezentowali, a także wśród organizacji partnerskich i konkurencyjnych.

W badaniach właściwych, w których wzięło udział siedem spośród wymienionych przedsiębiorstw, zwracano natomiast uwagę, aby przedstawiciele firm, odpowiadając na pytania ankietowe, udzielali odpowiedzi zgodnych ze stanem rzeczywistym. Poniżej zaprezentowano wyniki trzech przykładowych badań.

Pierwsza z diagnozowanych organizacji to przedsiębiorstwo informatyczne. Firma działa na rynku od ponad czterdziestu lat i ma przedstawicielstwa w trzydziestu krajach na całym świecie, w tym w Indiach, Arabii Saudyjskiej, Meksyku, Polsce itd. Mimo tak imponującego doświadczenia międzynarodowego wynik RIO wyniósł zaledwie 45 punktów, co określa przedsiębiorstwo jako w średnim stopniu dostosowane do środowiska interkulturowego i wymagające znacznych ulepszeń we wskazanych dziedzinach. Zidentyfikowane problemy wskazano w następujących modułach (zob. tab. 68 i rys. 33):

- struktura narodowościowa zasobów ludzkich (A) – brak obcokrajowców na najwyższym i średnim szczeblu zarządzania, co, w porównaniu ze strukturą narodowościową pracowników, oznacza, że ok. 70% pracowników to obcokrajowcy, ale zatrudnieni na stanowiskach operacyjnych i wykonawczych;
- adaptacja zawodowa (C) – respondent podkreślił brak prowadzenia działań adaptacyjnych, tym bardziej w zakresie adaptacji w środowisku wielokulturowym;
- szkolenia i działania integracyjne (D) – praktyki zawarte w tym module są przeznaczone wyłącznie dla kadry menedżerskiej, ale nie zawierają tematyki interkulturowej; brakuje szkoleń nawet dla pracowników, którzy mają być delegowani do oddziałów zagranicznych;
- komunikacja wewnętrzna (E) – zwrócono uwagę na dominację języka centrali w całej komunikacji wewnętrznej;
- etyka (H) – brak kodeksu etycznego oraz procedur antydyskryminacyjnych; zapisów takich nie zawierają również regulacje wewnętrzne.

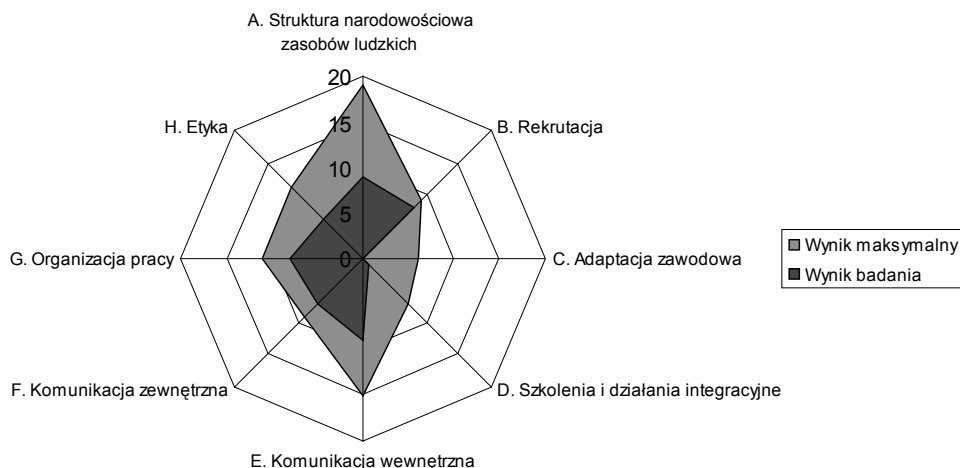
Przedsiębiorstwo jest zatem organizacją o wysokim stopniu wielokulturowości z dominującą kulturą centrali. Mimo że w organizacji nie funkcjonują formalnie zatwierdzone zasady antydyskryminacyjne, nie stwierdzono do tej pory jawnych przejawów dyskryminacji. Istnieje jednak granica awansu, skoro kadrę menedżerską tworzą przedstawiciele kraju centrali. Fakt, że pracownicy niższego szczebla nie uznają tego za

formę dyskryminacji, wynika prawdopodobnie z bardzo dobrych warunków pracy oraz jej charakteru, firma zatrudnia bowiem wysoko wykwalifikowanych informatyków, którzy realizują swoje ambicje twórcze, nie zabiegając o awans pionowy. Należy również podkreślić, że organizacja w procesie rekrutacji określa znajomości języka centrali jako warunek konieczny do podjęcia pracy, tym samym pracownicy nie mogą uznawać bariery językowej jako problemu organizacji. Być może dominacja języka centrali stanowi dyskomfort dla obcokrajowców, ale nie ma przesłanek, które wskazywałyby na świadome tworzenie barier komunikacyjnych przez centralę przedsiębiorstwa.

Tabela 68. Wynik badania RIO – firma informatyczna X

Moduł		Wynik maksymalny	Wynik badania	Uwagi
A	Struktura narodowościowa zasobów ludzkich	19	9	Problem!
B	Rekrutacja	9	8	.
C	Adaptacja zawodowa	6	0	Problem!
D	Szkolenia i działania integracyjne	7	1	Problem!
E	Komunikacja wewnętrzna	15	9	Problem!
F	Komunikacja zewnętrzna	9	7	.
G	Organizacja pracy	11	8	.
H	Etyka	11	6	Problem!

Źródło: opracowanie własne.



Rysunek 33. Wynik badania RIO – firma informatyczna X

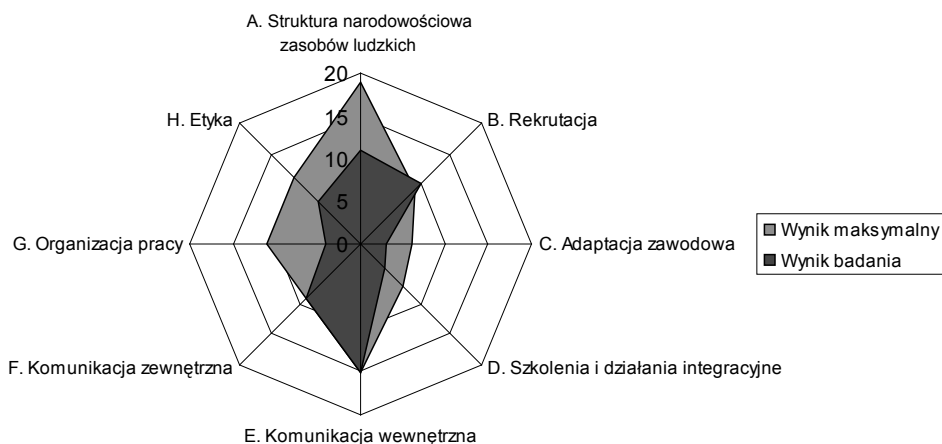
Źródło: opracowanie własne.

Kolejną badaną organizacją było międzynarodowe przedsiębiorstwo produkcyjno-handlowe z branży spożywczej, działające na rynku od ponad stu lat. Analiza przy użyciu aplikacji wykazała, że jest ono w wysokim stopniu dostosowane do środowiska interkulturowego, gdyż uzyskało wartość RIO równą 60. Organizacja nie charakteryzuje się dużą wielokulturowością, gdyż grupa etniczna dominująca obejmuje około 50% wszystkich pracowników (zob. tab. 69 i rys. 34). Podobnie jak w poprzednim przedsiębiorstwie, tak i w tym wdrożono kulturę organizacyjną wzorowaną na kulturze centrali. Różnica polega jednak na przeprowadzaniu licznych działań szkoleniowo-integracyjnych pomiędzy pracownikami oddziałów i centrali, również o charakterze interkulturowym. Usprawiedliwia to poniekąd brak wydzielonej komórki organizacyjnej do spraw obcokrajowców. Nie blokuje się również obcokrajowcom dostępu do awansu na stanowiska menedżerskie. Należy zaznaczyć, że dotyczy to wyłącznie stanowisk średniego szczebla zarządzania. Ponadto organizacja nie wprowadziła dress codu, ale jednocześnie nie wskazała formalnych zakazów stosowania konkretnych części garderoby. Nie ma zatem przesłanek do stwierdzenia, że może dyskryminować jakąkolwiek grupę etniczną. Wynik badania RIO potwierdzony został pozytywnymi ocenami przedsiębiorstwa przez pracowników polskiego oddziału, którzy szczególnie doceniają nakłady firmy na integrację zespołu rozproszonego w różnych częściach świata.

Tabela 69. Wynik badania RIO – firma produkcyjno-handlowa z branży spożywczej

Moduł		Wynik maksymalny	Wynik badania	Uwagi
A	Struktura narodowościowa zasobów ludzkich	19	11	Problem!
B	Rekrutacja	9	10	.
C	Adaptacja zawodowa	6	3	Problem!
D	Szkolenia i działania integracyjne	7	4	Problem!
E	Komunikacja wewnętrzna	15	15	.
F	Komunikacja zewnętrzna	9	9	.
G	Organizacja pracy	11	4	Problem!
H	Etyka	11	7	Problem!

Źródło: opracowanie własne.



Rysunek 34. Wynik badania RIO – firma produkcyjno-handlowa z branży spożywczej
Źródło: opracowanie własne.

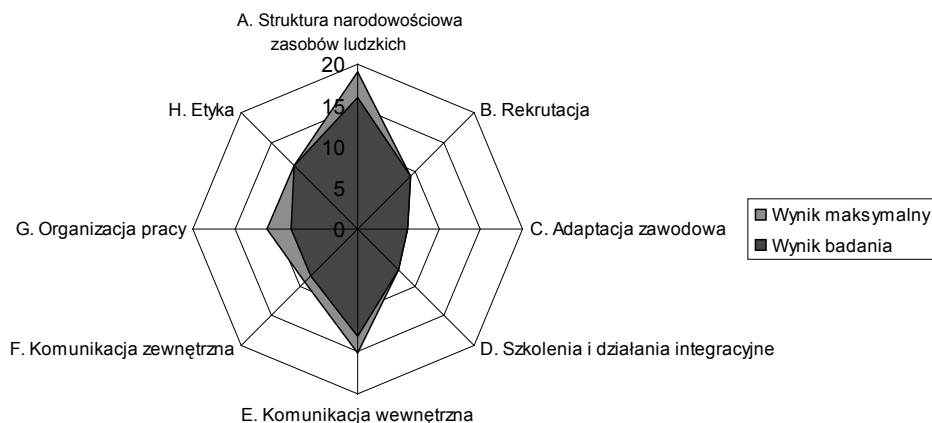
Najwyższą wartość współczynnika RIO spośród badanych organizacji otrzymała międzynarodowa sieć hoteli, która uzyskiwała aż 73 punkty (zob. tab. 70 i rys. 35). Biorąc pod uwagę komentarze respondenta, wartość rzeczywista była jeszcze wyższa. Korporacja została zatem oceniona jako mająca najwyższy poziom interkulturowości. Oczywiście można by wyciągnąć spontaniczny wniosek, że specyfika branży sprawia, iż organizacja ta musi być interkulturowa. Niestety interpretacja nie może być taka prosta. O sukcesie badanej sieci przesądzają inne czynniki, których większość należy zaliczyć do praktyk zarządczych. Przede wszystkim korporacja wprowadziła standardy w tych dziedzinach, które uznała za kluczowe, a mianowicie: program komputerowy do obsługi rezerwacji, strój pracowników obsługi (uniformy), komunikacja formalna z klientami itp. Niezbędnym uzupełnieniem opracowania i wdrażania procedur są również działania adaptacyjne dla nowych pracowników i systematyczne szkolenia zatrudnionych osób, w tym także z tematyki interkulturowości. Dodatkowo dla usprawnienia komunikacji wewnętrznej przyjęto, że oficjalnym językiem organizacji jest angielski. Ponadto, respektując specyfikę konkretnych krajów, w których działają oddziały korporacji, oprócz ogólnej polityki firmy wdraża się rozwiązania uregulowane lokalnymi przepisami prawa.

Tabela 70. Wyniki badania RIO – międzynarodowa sieć hoteli

Moduły		Wynik maksymalny	Wynik badania	Uwagi
A	Struktura narodowościowa zasobów ludzkich	19	16	
B	Rekrutacja	9	9	
C	Adaptacja zawodowa	6	6	

D	Szkolenia i działania integracyjne	7	7	
E	Komunikacja wewnętrzna	15	13	
F	Komunikacja zewnętrzna	9	8	
G	Organizacja pracy	11	8	
H	Etyka	11	11	

Źródło: opracowanie własne.



Rysunek 35. Wynik badania RIO – międzynarodowa sieć hoteli

Źródło: opracowanie własne.

Przedstawione przykładowe wyniki badań pozwalają wnioskować, że przyjęto słuszne założenia badawcze przy konstruowaniu narzędzia, gdyż wynik sugerowany przez aplikację jest adekwatny do diagnoz przeprowadzanych innymi narzędziami z zakresu diagnostyki organizacyjnej.

Organizacje włączone do procesu testowania aplikacji RIO pozytywnie oceniły samo narzędzie, jak i uznały je za przydatne w praktyce zarządzania interkulturowego. Wywiady z przedstawicielami tych organizacji oraz komentarze zbierane w trakcie testów posłużyły z jednej strony do ulepszenia pierwotnej wersji aplikacji, a z drugiej strony ułatwiły formułowanie zaleceń dotyczących metodyki badawczej, którą opisano w następnym podrozdziale.

5.5. METODYKA BADANIA PRZEDSIĘBIORSTW Z ZASTOSOWANIEM APLIKACJI RIO

Podobnie jak w przypadku innych narzędzi informatycznych wspomagających zarządzanie, a w szczególności działalność doradczą, również aplikacja RIO spełnia wyłącznie funkcję pomocniczą. Zarówno kwestionariusz, jak i wyniki stanowią szkielet badania, które musi być przeprowadzone przez osobę mającą szeroką wiedzę i do-

świadczenie z zakresu zarządzania przedsiębiorstwami, w tym zwłaszcza zarządzania międzynarodowego oraz interkulturowego. Ogół zaleceń metodycznych podzielono na następujące grupy, wynikające z etapów prowadzenia badania:

- faza I – przygotowanie badania
- faza II – przeprowadzenie badania
- faza III – interpretacja wyników
- faza IV – sporządzenie raportu zawierającego zalecenia usprawnień i/lub reorganizacji
- faza V – monitoring wdrożenia zaleceń
- faza VI – kontrola funkcjonowania organizacji po wdrożeniu zaleceń.

Liczba prac koniecznych do realizacji w poszczególnych fazach może się różnić w zależności od zakresu przestrzennego funkcjonowania przedsiębiorstwa oraz wielkości grupy respondentów. Podstawowy zestaw możliwych opcji zaprezentowano w tabeli 71.

Tabela 71. Macierz opcji badawczych RIO

Skala badania pod względem liczby respondentów	Zakres przestrzenny funkcjonowania przedsiębiorstwa	
	Lokalne	Globalne
Mikro	Opcja 1	Opcja 3
Makro	Opcja 2	Opcja 4

Źródło: opracowanie własne.

Oczywiście należy rozważyć jeszcze trzeci wymiar macierzy, tzn. wielkość przedsiębiorstwa określoną poprzez liczbę zatrudnionych pracowników. Uznano jednak, że badanie RIO nie jest typowym badaniem statystycznym, a tym samym bardziej niż ustalenie reprezentatywnej wielkości grupy badanej ważna jest jakościowa struktura tejże grupy. Oznacza to, że aby uznać badanie za poprawne, należy nie tyle kierować się liczbą respondentów w stosunku do wszystkich zatrudnionych, lecz zwrócić uwagę na następujące elementy:

- pozycję respondenta zajmowaną w strukturze organizacyjnej – miejsce w hierarchii organizacyjnej powinno przełożyć się na strategiczne, taktyczne lub operacyjne podejście do funkcjonowania przedsiębiorstwa; osoby będące przedstawicielami najwyższego kierownictwa reprezentują na pewno spojrzenie strategiczne, ogólne i koncepcyjne, wiedzą najczęściej, jaka powinna być organizacja, którą kierują. Tymczasem przedstawiciele średniego i najniższego szczebla zarządzania oraz pracownicy widzą, jak wygląda rzeczywistość organizacji w konkretnych jej działach, a tym samym w jej małych częściach. Obie perspektywy są istotne i tylko ich porównanie pozwala doradcy na zdiagnozowanie stanu faktycznego;
- miejsce zatrudnienia respondenta w organizacji, tzn. jednostkę, komórkę, stanowisko pracy itp. Podobnie jak we wcześniejszym punkcie, istotne dla

doradcy jest dobranie respondentów zarówno z centrali organizacji, jej poszczególnych jednostek (oddziałów, przedstawicielstw), jak i komórek organizacyjnych (działów, departamentów itp.);

- wiedzę na temat badanej organizacji – w szczególności należy dobrać respondentów, którzy znają procedury i inne regulacje wewnętrzne organizacji lub choćby mają świadomość ich istnienia, znają historię i strukturę właścicielską przedsiębiorstwa, mają rozeznanie na temat liczby pracowników i struktury zasobów ludzkich. Doradca powinien się również zainteresować pracownikami, którzy nie wiedzą nic na wymienione tematy lub ich wiedza jest wybiórcza i szcążtkowa. W takim przypadku należy ustalić, co jest przyczyną tej niewiedzy, gdyż może to stanowić jeden z problemów diagnozowanej organizacji;
- staż pracy – czynnik ten bardzo często przekłada się na wiedzę o organizacji, nawet w formie nieuświadomionej. Umiejętne poprowadzenie rozmowy przez doradcę z pracownikiem może zaowocować uzyskaniem istotnych informacji w badanym zakresie;
- zaangażowanie respondenta w działalność organizacji – odzwierciedla chęć pracowników do pozyskiwania informacji o przedsiębiorstwie, procedurach itp. Często zdarza się, że to nie staż stanowi o wiedzy pracownika, tylko jego indywidualna motywacja do nabywania wiedzy i doświadczenia.

Opcja pierwsza wskazana w tabeli 71 dotyczy zatem badania przeprowadzanego w lokalnym przedsiębiorstwie z sektora mikro lub małych przedsiębiorstw. Zaleca się, aby w tym przypadku respondentem był członek kadry najwyższego szczebla zarządzania oraz dodatkowo kilku pracowników niższego szczebla. Oczywiście najbardziej wskazani są obcokrajowcy zatrudnieni w badanym przedsiębiorstwie. Opcja druga natomiast dotyczy badania realizowanego w lokalnym przedsiębiorstwie z sektora średnich lub dużych przedsiębiorstw. Z uwagi na ogólną liczbę zatrudnionych zaleca się, aby w tym przypadku respondentami byli nie tylko członkowie kadry najwyższego szczebla zarządzania i pracownicy operacyjni, ale również przedstawiciele średniego szczebla zarządzania. Ponadto w tym przypadku wymagane jest zastosowanie pośredniej analizy wyników z wykorzystaniem współczynnika Fleissa. Opcja trzecia różni się od pierwszej wyłącznie zakresem terytorialnym działalności przedsiębiorstwa, gdyż w tym przypadku rozpatrujemy firmę funkcjonującą na rynku globalnym. Podobna różnica występuje pomiędzy opcjami drugą i czwartą.

Do oszacowania minimalnej liczby respondentów przyjęto założenie, że powinni oni stanowić nie mniej niż 10% wszystkich zatrudnionych. Dodatkowo wzięto pod uwagę ilościowe kryterium zatrudnienia określone przez Unię Europejską, stanowiące granice podziału przedsiębiorstw na mikro, małe i średnie⁷. W związku z powyższym przyjęto dane wskazane w tabeli 72.

⁷ Rozporządzenie Komisji (WE) nr 800/2008 z dnia 6 sierpnia 2008 r. uznające niektóre rodzaje pomocy za zgodne ze wspólnym rynkiem w zastosowaniu art. 87 i 88 Traktatu (ogólne rozporządzenie w sprawie wyłączeń blokowych) (Dz.Urz. UE L 214 z 9.08.2008, s. 3); dla Polski zasady te reguluje dodatkowo Ustawa z dnia 2 lipca 2004 r. o swobodzie działalności gospodarczej (Dz.U. 2004, nr 173, poz. 1807); zgodnie z ww. przepisami przedsiębiorstwo mikro zatrudnia maksymalnie 10 osób, małe – 50 osób, a średnie – 250 osób.

Tabela 72. Minimalna liczba respondentów poszczególnych opcji badawczych

Rodzaj badania	Liczba respondentów
Mikro	<p>Przedsiębiorstwo mikro: łącznie: 2, w tym: – najwyższa kadra zarządzająca: 1 – pozostali: 1.</p> <p>Przedsiębiorstwo małe: łącznie: 5, w tym: – najwyższa kadra zarządzająca: 1 – pozostali: 4.</p>
Makro	<p>Przedsiębiorstwo średnie: Łącznie: 25, w tym: – najwyższa kadra zarządzająca: 1 – średnia kadra zarządzająca: 2 – pozostali: 22.</p> <p>Przedsiębiorstwo duże: łącznie: nie mniej niż 10% zatrudnionych, w tym: – najwyższa kadra zarządzająca: 1% – średnia kadra zarządzająca: 1% – pozostali: 8%</p>

Zródło: opracowanie własne.

Z uwagi na różnorodność zakresu badawczego występującą w metodyce aplikacji RIO uznano za ważne wyszczególnienie podstawowych czynności niezbędnych do prawidłowej realizacji konkretnego badania. W tabeli 73 zaprezentowano dodatkowo zestaw czynności i zadań, które powinny być zrealizowane w poszczególnych fazach badania RIO. Tabela ma za zadanie ułatwić przygotowanie i przeprowadzenie badania, przy czym stanowi jedynie podstawowy schemat, który może być modyfikowany w zależności od preferencji badacza oraz specyfiki badanej organizacji.

Tabela 73. Agenda metodyczna badania RIO

Faza badania	Pole działania	Zadania
Przygotowanie badania	Badana organizacja	<p>Uzgodnienie terminu badania. Uzgodnienie zakresu badania, tzn. ustalenie, czy badanie ma być zakończone: – wyłącznie informacją zwrotną, – raportem z sugerowanymi usprawnieniami, – raportem, wdrożeniem i kontrolą powdrożeniową. W przypadku, gdy badanie ma mieć charakter kompleksowy, tzn. połączony z wdrożeniem i kontrolą, wskazanie osoby lub osób, które będą delegowane ze strony organizacji do:</p>

		<ul style="list-style-type: none"> - zatwierdzenia raportu, - współpracy przy wdrożeniu, - powdrożeniowych działań kontrolnych. <p>Uzgodnienie konieczności uzyskania zgody na dostęp doradcy do informacji o przedsiębiorstwie. Zapoznanie się z podstawowymi informacjami na temat badanej organizacji.</p>
	Respondenci	Wybór respondenta/respondentów. Uzgodnienie terminu i miejsca spotkania danego respondenta z doradcą.
	Aplikacja	Przygotowanie pliku przeznaczonego dla przedsiębiorstwa i respondenta/respondentów (każdy respondent badania wypełnia oddzielny kwestionariusz).
Przeprowadzenie badania	Aplikacja	Dopilnowanie, aby respondent/respondenci poprawnie wypełnili kwestionariusz badania.
	Doradca	Notowanie wszelkich komentarzy respondenta/respondentów oraz ich pytań i wątpliwości.
Interpretacja wyników	Aplikacja	Automatyczne sczytywanie danych z poszczególnych kwestionariuszy do panelu diagnostycznego, a następnie odczytanie informacji o: <ul style="list-style-type: none"> - wartości współczynnika RIO na podstawie danego kwestionariusza, - wartości współczynnika RIO na podstawie wszystkich kwestionariuszy dla danej organizacji, - liczbie punktów w poszczególnych modułach obliczonej na podstawie danego kwestionariusza, - liczbie punktów w poszczególnych modułach obliczonej na podstawie wszystkich kwestionariuszy dla danej organizacji, - graficznej interpretacji wyników indywidualnych i zbiorowych, - wartości współczynnika Fleissa w przypadku badania z udziałem więcej niż jednej osoby
	Doradca	Określanie stopnia zgodności odpowiedzi respondentów. W przypadku rozbieżności analizowanie stopnia rozbieżności oraz modułów i pytań, w których występują. Konsultowanie przyczyn wystąpienia rozbieżności z respondentem/respondentami, którzy odpowiedzieli w sposób znacznie odmienny od pozostałych respondentów. Określanie stopnia istotności rozbieżności, uznawanie ich za pomyłki respondentów lub sygnał problemu w organizacji. W przypadku błędu korygowanie lub pomijanie odpowiedzi lub włączanie sygnału o problemie do procesu diagnozy.
Sporządzenie raportu zawierającego zalecenia usprawnień i/lub reorganizacji	Aplikacja	Drukowanie zarówno tabelarycznej, jak i graficznej interpretacji wyników, zarówno indywidualnie dla każdego respondenta, jak i łącznie.

	Doradca	<p>Porównanie odpowiedzi udzielonych w kwestionariuszu z komentarzami i uwagami wyrażanymi przez respondentów w trakcie badania.</p> <p>Uzupełnianie raportu o spostrzeżenia własne, jeżeli była możliwość zapoznania się z regulacjami wewnętrznymi organizacji (np. regulaminami, procedurami, umowami itp.) i/lub obserwacji bezpośredniej środowiska pracy w organizacji.</p> <p>Formułowanie wniosków i ewentualnych zaleceń usprawniających lub reorganizacyjnych.</p> <p>Konsultowanie raportu wstępnego z osobą/osobami wyznaczonymi do jego zatwierdzenia, wprowadzanie wskazanych poprawek i uzupełnień.</p> <p>Jeżeli doradca ma być odpowiedzialny za wdrożenie zmian wskazanych w raporcie, to raport musi bezwzględnie zawierać harmonogram wdrożenia.</p>
	Badana organizacja	<p>Zatwierdzanie formalne treści raportu przez osoby uprawnione do odbioru raportu oraz wyznaczanie osób, które ze strony organizacji będą:</p> <ul style="list-style-type: none"> - zatwierdzać zmiany i procedury, - reagować na odstępstwa od założonego planu wdrożenia poprzez działania motywacyjne, dyscyplinujące itp. - współpracować przy wdrożeniu. <p>W przypadku, gdy organizacja nie planuje wdrożenia zmian pod nadzorem doradcy, proces kończy się wyłącznie przyjęciem raportu.</p>
Monitoring wdrożenia zaleceń	Doradca	<p>Monitorowanie wykonania wdrożenia pod względem terminowości i zakresu przedmiotowego. Zgłaszanie osobom delegowanym ze strony przedsiębiorstwa do reagowania na zmiany wszelkich odstępstw od planu.</p> <p>Po zakończeniu wdrożenia sporządzanie raportu powdrożeniowego, w którym:</p> <ul style="list-style-type: none"> - stwierdzono stan wykonanych prac (tzn. stopień wykonania założonego planu), - określono zakres przedmiotowy i/lub podmiotowy kontroli powdrożeniowej, w tym wyznaczono konkretne wskaźniki, jednostki miary oraz częstotliwość wymaganej kontroli.
	Badana organizacja	<p>Zatwierdzanie raportu pokontrolnego i formalne delegowanie osób, które będą współpracowały z doradcą na etapie kontroli.</p>
Kontrola funkcjonowania organizacji po wdrożeniu	Doradca	<p>Realizowanie zadań kontrolnych zgodnie ze scenariuszem określonym w raporcie powdrożeniowym.</p> <p>Przekazywanie organizacji informacji o koniecznych pracach naprawczych lub reorganizacyjnych w przypadku stwierdzenia nieprawidłowości lub nowych problemów.</p>
	Badana organizacja	<p>Przekazywanie informacji doradcy zgodnie z przyjętym scenariuszem określonym w raporcie powdrożeniowym przez osoby delegowane do współpracy z doradcą w procesie kontroli.</p>

Źródło: opracowanie własne.

Przystępując do prezentacji filozofii i metodyki stosowania aplikacji RIO jako narzędzia pomiaru interkulturowości organizacji, określono podstawowy warunek, którym jest rzetelna wiedza i doświadczenie z zakresu zarządzania. Posługiwanie się aplikacją nie zwalnia doradcy/badacza/konsultanta z konieczności uzupełnienia badania o wywiady, wyjaśnienia czy obserwacje własne. Natomiast w fazie wnioskowania i formułowania zaleceń konieczna jest duża doza zdrowego rozsądku, racjonalności oraz ekonomiczności. Błędem będzie np. kopiowanie rozwiązań pomiędzy organizacjami, które uzyskały tę samą wartość współczynnika RIO.

Ponadto, podobnie jak ma to miejsce w przypadku konsultingu z zakresu zarządzania strategicznego, należy zawsze pamiętać o poszanowaniu władzy właścicielskiej, co oznacza, że konsultant może napotkać opór właścicieli przed wdrożeniem proponowanych zmian. Powody takich postaw mogą być różne. Rolą doradcy jest w takim przypadku tylko sporządzenie profesjonalnego raportu i pozostawienie decyzji co do jego akceptacji władzom organizacji.

Prace nad rozwojem aplikacji i metodyki pomiaru interkulturowości będą trwały. Każde badanie prowadzone przez autorkę jest inspiracją do wprowadzania ulepszeń opracowanego i oprogramowanego narzędzia. Rozpowszechnienie przedstawionych rozwiązań również będzie skutkowało jego rozwojem, gdyż każdy badacz czy konsultant stosujący aplikację RIO na pewno zaproponuje jakieś innowacje w tym zakresie.

ZAKOŃCZENIE

Przystępując do realizacji prac naukowo-badawczych, których rezultatem jest niniejsza publikacja, założono weryfikację konkretnych hipotez dotyczących wielonarodowościowych zasobów ludzkich. Dzięki zrealizowaniu wszystkich celów badawczych zadanie to zostało w pełni wykonane.

Po przeprowadzeniu analizy danych statystycznych oraz przeprowadzeniu wywiadów z przedstawicielami krajowych i zagranicznych organizacji opisano trend mobilności siły roboczej w Europie i Polsce. Scharakteryzowano również skalę i przebieg internacjonalizacji polskich przedsiębiorstw, w tym występowanie wielonarodowościowych zasobów ludzkich. Rozmowy z przedstawicielami biznesu, organizacji zrzeszających przedsiębiorców oraz podmiotów pozarządowych i naukowych umożliwiły zdiagnozowanie poziomu wiedzy polskich menedżerów na temat zarządzania wielonarodowościowymi zespołami pracowniczymi. Zapoznano się również z badaniami prowadzonymi w tym zakresie przez inne jednostki naukowo-badawcze. Studia literaturowe posłużyły natomiast do inwentaryzacji dotychczasowych teorii i koncepcji na temat zarządzania wielokulturową grupą pracowniczą. Najważniejsze koncepcje psychologiczne, socjologiczne i zarządcze zaprezentowano w pierwszym i drugim rozdziale.

Przy diagnozowaniu różnic w zarządzaniu personelem monokulturowym i wielokulturowym posłużono się zarówno analizą materiałów źródłowych (pierwotnych i wtórnych), jak i wynikami badań własnych, tj. badania ankietowego, wywiadu bezpośredniego, obserwacji, studium w terenie i eksperymentów. Większość wniosków weryfikowano poprzez konsultacje z praktykami i teoretykami biznesu międzynarodowego. Powyższe prace posłużyły również do wykazania znaczącej roli kultury organizacyjnej jako narzędzia zarządzania interkulturowego. Rezultaty badania ankietowego wykorzystano także do wskazania różnic i podobieństw pomiędzy nieetycznymi zachowaniami w biznesie na świecie. Odpowiedzi respondentów skonfrontowano z rzeczywistością gospodarczą prezentowaną w mediach, raportach takich organizacji, jak ONZ, Unia Europejska, Amnesty International itp. Aby całościowo zanalizować problem, zaprezentowano najważniejsze dokumenty określające podstawowe zasady etyczne obowiązujące w skali całego świata i dotyczące w szczególności sfery biznesu, w tym m.in.: Powszechną deklarację praw człowieka, Konwencję o ochronie praw człowieka i podstawowych wolności oraz Międzynarodowy pakt praw obywatelskich i politycznych.

Współczesna literatura przedmiotu, a szczególnie prace M.E. Portera, M.R. Kramera, W. Gasparskiego, F. Fukuyamy, stała się natomiast źródłem teorii i koncepcji wskazujących zależność pomiędzy etyką a efektywnością w biznesie. Ponieważ praca traktuje o bieżącej, ale także przyszłej sytuacji przedsiębiorstw, to stan obecny dotyczący zasobów ludzkich uzupełniono o charakterystykę nowego pokolenia pracowników. Na podstawie zidentyfikowanych właściwości wskazano zalecenia w zakresie zarządzania tymi pracownikami.

Przeprowadzone badania pozwoliły następująco zweryfikować sformułowane hipotezy:

- hipoteza 1) czy kultura organizacyjna danego przedsiębiorstwa może stanowić wzorzec kulturowy dla wielonarodowych zespołów pracowniczych? Istotnym punktem pracy było zdefiniowanie zależności pomiędzy etyką biznesu a kulturą organizacyjną. W kontekście interkulturowości zasobów ludzkich podkreślono możliwość wykorzystania dywersyfikacji kulturowej do tworzenia wzorca kulturowego stanowiącego mozaikę narodowych wzorców etycznych. Wskazano przy tym, że kultura organizacyjna nie ma być przypadkowym zbiorem norm, tylko celowo i świadomie kształtowanym wzorcem norm akceptowanych przez organizację jako całość i służących rozwojowi tejże organizacji. Tylko w przypadku procesjonalnej implementacji i zarządzania kulturą organizacyjną może ona stanowić wzorzec kulturowy dla pracowników, a tym samym może być diagnozowana i usprawniana;
- hipoteza 2) czy istnieją uniwersalne normy moralne, które mogą stanowić ideowy fundament kultury organizacyjnej danego przedsiębiorstwa? W kontekście wielonarodowościowym nie potwierdzono istnienia uniwersalnych norm przestrzeganych we wszystkich grupach etnicznych. Ustalono jednak, że w ramach organizacji mogą być wykształcone i przestrzegane normy uniwersalne, do których dostosowują się jej członkowie (pracownicy), gdyż zadziałać mogą mechanizmy perswazji, dysonansu poznawczego, integracji, tożsamości itp. opisane w literaturze psychologicznej i socjologicznej.

Przyjęcie w pracy badawczej podejścia interdyscyplinarnego, sięgającego szczególnie do zasobów nauk psychologicznych i socjologicznych, pozwoliło pogłębić analizę zachowań grupy w zakresie procesu kształtowania norm zachowań. Świadome wykorzystanie zidentyfikowanych mechanizmów może ułatwić praktykom zarządzania wdrażanie kultury organizacyjnej w sposób ewolucyjny, a nie rewolucyjny.

Reasumując, podkreślić należy następujące wnioski, które muszą brać pod uwagę menedżerowie zespołów interkulturowych:

- kultura organizacyjna jest zjawiskiem, które kreuje się w sposób ciągły, a nie skokowy. Nie należy oczekiwać rezultatów jej wdrożenia w krótkim czasie;
- w przedsiębiorstwie konieczne jest zdefiniowanie wzorca kulturowego, czyli najistotniejszych dla organizacji celów, efektów, zasad i wartości. Wzorzec ten musi być zakomunikowany i wyjaśniony członkom organizacji, a w szczególności menedżerom;

- wdrożenie konkretnego wzorca kulturowego pozwoli pracownikom rozgraniczyć kulturę życia osobistego (np. rodzinnego, religijnego) od kultury miejsca pracy (roli organizacyjnej);
- kultura organizacyjna (zarówno pozytywna, jak i negatywna) jest zawsze narzędziem kształtowania postaw jej członków;
- jeżeli organizacja profesjonalnie i konsekwentnie zaimplementuje wzorzec kulturowy, to stanie się on zarówno formalnym, jak i nieformalnym mechanizmem zarządzania zasobami ludzkimi, na etapie rekrutacji i selekcji ułatwi wybór osób, które będą w stanie i będą miały wolę dostosować się do zasad funkcjonujących w przedsiębiorstwie, w fazie adaptacji i szkolenia pracowników wyznaczać będzie granice niedostosowania pracownika i konieczny zakres treningu, a w procesie oceny pracowniczej pozwoli menedżerom zobiektywizować ocenę, gdyż pominięty zostanie aspekt pochodzenia pracownika;
- praca z imigrantami wymaga dłuższego okresu adaptacji zawodowej uwzględniającego zjawisko szoku kulturowego. Im lepsze mechanizmy komunikowania formalnego i nieformalnego o istocie kultury organizacyjnej są stosowane w przedsiębiorstwie (np. poprzez szkolenia, zapoznanie z regulaminami i instrukcjami), tym krótszy i mniej inwazyjny proces adaptacji;
- w procesie rozwiązywania konfliktów interpersonalnych należy całkowicie pominąć różnice kultur narodowych. Punktem odniesienia powinno być jedynie odstępstwo danego pracownika od kultury organizacyjnej;
- spójność grupy pracowniczej, wbrew pozorom, nie może zostać osiągnięta poprzez podkreślanie różnorodności jej członków, ale przez podkreślanie jedności celów i przynależności do danej grupy i przedsiębiorstwa;
- konflikt centrala – filia będzie istniał zawsze, nawet w przedsiębiorstwach jednorodnych kulturowo. Jego podłożem jest bowiem tendencja do zapewnienia sobie iluzorycznej, lokalnej „twierdzy bezpieczeństwa” przez pracowników, a szczególnie menedżerów pracujących w pewnej odległości od centrali, nawet jeżeli jest to tylko kilka ulic. Efekt izolacji nie jest groźny dla organizacji, jeżeli centrala ma kontrolę nad wynikami zespołu i steruje nimi np. poprzez praktyki współzawodnictwa.

Zarządzanie interkulturowymi zasobami ludzkimi nie jest zatem szczególną odmianą zarządzania, a nawet może być niebezpieczne dla przedsiębiorcy zbytne skupianie się na różnicach, gdyż może to prowadzić albo do skrajnego pobłażania pracownikom, albo wręcz przeciwnie, nadawania cechom osobowościowym odniesień kulturowych. Nie można się bowiem spodziewać, że każdy przedstawiciel narodowości X jest skrupulatny i punktualny, a narodowości Y leniwy, mało inteligentny i agresywny.

Znajomość obcych kultur jest na pewno ważna w biznesie i życiu, ale w przypadku zasobów ludzkich danej organizacji szczególnej wagi nabierają od dawna znane w zarządzaniu koncepcje uświadomionego celu działania, planowania i kontrolowa-

nia pracy czy kształtowania relacji z otoczeniem. Nie potrzeba rewolucyjnych, nowych koncepcji. Wymagana jest natomiast szersza wiedza psychologiczna i socjologiczna. Bardzo istotna jest również świadomość właścicieli i menedżerów, że pracownicy w dobie globalizacji to jednostki mobilne, wykształcone oraz świadome swoich praw. Siłą oddziaływania są również media i opinia publiczna, które bardzo szybko dystrybuują informacje o działaniach przedsiębiorstwa (szczególnie tych negatywnych). Poza tym naiwne byłoby oczekiwanie, że groźba nacisku społecznego zmieni mentalność korporacji, skoro mało skuteczne są mechanizmy prawne, polityczne i organizacyjne podejmowane przez podmioty światowe. Na rynku wygrywają bezwzględni gracze łamiący wszelkie zasady.

Jak wynika z zaprezentowanych analiz, pokolenie nowych menedżerów jest świadome zagrożeń związanych z degradacją środowiska, nieprzestrzeganiem praw człowieka czy uzależnieniem od rozwiązań ICT. Można zatem pokładać nadzieję, że pokolenie to uruchomi największą siłę rynku, czyli oddziaływanie klientów, którzy przestaną korzystać z oferty nieetycznych podmiotów gospodarczych. Czy jednak chęć taniej konsumpcji jest w stanie wygrać z przyzwoitością? Można podać zarówno przykłady potwierdzające i zaprzeczające. Pozostaje zatem informowanie społeczeństwa, kształtowanie jego postaw i świadomości oraz wiara w rozsądek.

Formułując wnioski, zwrócono uwagę na konieczność zrozumiałego komunikowania oczekiwanych od członków organizacji zachowań i postaw, poprzez wzorce behawioralne naczelnego kierownictwa oraz formalizację, czyli opracowywanie i konsekwentne implementowanie kodeksów etycznych, regulaminów, instrukcji i innych dokumentów standaryzujących normy kultury organizacyjnej. Zaprezentowane wyniki stanowią również przyczynek do zmiany podejścia w badaniach z zakresu nauk o zarządzaniu. Przykład interakcji interkulturowości i kultury organizacyjnej, a w konsekwencji stworzenia innej perspektywy kształtowania kultury w przedsiębiorstwach globalnych powinien inspirować i motywować do następnych badań, które wzbogacą teorię zarządzania (a następnie i praktykę) o nowe rozwiązania dotyczące zarządzania zasobami ludzkimi, psychologii biznesu, przywództwa itp.

BIBLIOGRAFIA

- Adamczyk M., *Globalna architektura finansowa a współczesny kryzys finansowy*, [w:] *Globalizacja i regionalizacja w gospodarce światowej*, red. B. Sekulska, M. Domiter, W. Michalczyk, Wydawnictwo UE we Wrocławiu, Wrocław 2012
- Akerlof G.A., Shiller R.J., *Zwierzęce instynkty, czyli ludzka psychika napędza globalną gospodarkę i jaki to ma wpływ na przemiany światowego kapitalizmu?*, Wydawnictwo Studio Emka, Warszawa 2010
- Arce E., Araujo A., *Culture, Creativity and Innovation in Technology Centres: The Case of Robotiker – TECNALIA*, [w:] *Innovation in Management*, red. Ch. Wankel, P. Odrakiewicz, W. Strnad, M. Sivert, Wydawnictwo Naukowe PWSBiJO, Poznań 2009
- Argyle M., *Psychologia stosunków międzyludzkich*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999
- Aronson E., *Człowiek istota społeczna*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1995
- Atienza M., *Konstytucjonalizm, globalizacja i prawo*, <<http://www.rpo.gov.pl/pliki/12421353110.pdf>>
- Babiński G., *Asymilacja i konflikt po latach*, [w:] *Dialog na pograniczu kultur i cywilizacji*, red. T. Paleczny, M. Banaś, Wydawnictwo UJ, Kraków 2009
- Babiuch-Lexmoore J., *Człowiek gospodarujący w szerszym kontekście społecznym*, [w:] *Wizerunek współczesnego człowieka gospodarującego*, red. A. Węgrzecki, Wydawnictwo AE w Krakowie, Kraków 2000
- Badurek J., Zawadzka L., *Influence of generation-oriented IT development on models of production-orientation*, [w:] *Organizations in Changing Environment. Current Problems, Concepts and Methods of Management*, red. W.M. Grudzewski, I. Hejduk, S. Trzecieliński, IEA Press, Madison 2007
- Bain A., *The senses and the intellect*, J.W. Parker, London 1855 (e-book)
- Barabasz A., *Osobowość organizacji. Zastosowanie w praktyce zarządzania*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2008
- Baranowski M., *Kobieta polska w Bułgarii jako przykład życia na pograniczu dwóch kultur*, <<http://www.bulgaricus.com/polonia-w-bulgarii/kobieta-polska-w-bulgarii-jako-przyklad-zycia-na-pograniczu-dwoch-kultur.html>>
- Barry N., *The Morality of Business Enterprise*, Aberdeen University Press, Aberdeen 1991
- Bauman Z., *Kultura w płynnej nowoczesności*, Narodowy Instytut Audiowizualny–Agora S.A., Warszawa 2011
- Bauman Z., *Socjologia*, wyd. I, Wydawnictwo Zysk i S-ka, Poznań 1996
- Bednarska-Wnuk I., *Rozwój zasobów ludzkich wobec wyzwań współczesności*, [w:] *Człowiek w organizacji. Teoria i praktyka*, red. P. Wachowiak, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2012
- Berger P.L., *Zaproszenie do socjologii*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001
- Bilans kapitału ludzkiego. Najważniejsze wyniki drugiej edycji badań realizowanej w 2011 roku*, red. J. Górniak, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości UJ (Centrum Ewaluacji i Analiz Polityk Publicznych), <www.bkl.parp.gov.pl>
- Bjerke B., *Kultura a style przywództwa. Zarządzanie w warunkach globalizacji*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002

- Black J.S., Mendenhall M.I., *The U-curve Adjustment Hypothesis Revised: A review and theoretical framework*, „Journal of International Business Studies” 1991, no 2
- Bogunia-Borowska M., Śleboda M., *Globalizacja i konsumpcja. Dwa dylematy współczesności*, Universitas, Kraków 2003
- Boksański Z., *Tożsamości zbiorowe*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2008
- Boski P., *Kulturowe ramy zachowań społecznych. Podręcznik psychologii międzykulturowej*, Wydawnictwo Naukowe PWN, „Academica” Wydawnictwo SWPS, Warszawa 2009
- Bradley F., *International Marketing Strategy*, 5th Edition, Prentice Hall, Harlow 2005
- Bratton J., Sawchuk P., Forshaw C., Callinan M., Corbett M., *Work and Organizational Behaviour*, Palgrave MacMillan, New York 2007
- Bremond A., Couet J.F., Davie A., *Kompendium wiedzy o socjologii*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007
- Cameron K.S., Quinn R.E., *Kultura organizacyjna – diagnoza i zmiana*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003
- Castells S., Miller M.J., *The Age of Migration. International Population Movements in the Modern World*, MacMillan, London 1993
- Chodubski A.J., *Główne zjawiska polityczne ujawniające się w procesie globalizacji świata*, [w:] *Globalizacja, integracja, transformacja: główne problemy polityczne globalizacji, integracji europejskiej oraz transformacji politycznej Europy Środkowej i Wschodniej*, red. R. Bäcker, J. Marszałek-Kawa, J. Modrzyńska, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2003
- Chrabonszczewski M., *Etyczny wymiar korporacji transnarodowych*, [w:] *Korporacje transnarodowe. Jeden temat, różne spojrzenia*, red. J. Menkes, T. Gardocka, „Academica” Wydawnictwo SWPS, Warszawa 2010
- Chutnik M., *Szok kulturowy. Przyczyny, konsekwencje, przeciwdziałania*, Universitas, Kraków 2007
- Chwalibóg E., *Zachowania etosowe pracowników w kontekście osobowości organizacji*, [w:] *Człowiek w organizacji. Teoria i praktyka*, red. P. Wachowiak, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2012
- Cieciura M., *Podstawy technologii informacyjnych z przykładami zastosowań*, Vizja Press & It, Warszawa 2006
- Comaroff J.L., Comaroff J., *Etniczność Sp. z o.o.*, Wydawnictwo UJ, Kraków 2011
- Continuing the Diversity Journey. Business Practices, Perspectives and Benefits*, European Commission, 2008
- Cordery J., *Virtual Team Effectiveness*, [w:] *Organizations in Changing Environment. Current Problems, Concepts and Methods of Management*, red. W.M. Grudzewski, I. Hejduk, S. Trzecieliński, IEA Press, Madison 2007
- Corporate Accountability for Human Rights Abuses: A Guide for Victims and NGOs on Recourse Mechanisms*, ECCJ, <<http://www.fidh.org/Updated-version-Corporate>>
- Crisp R.J., Turner R.N., *Psychologia społeczna*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2009
- Cronbach L.J., *Essentials of Psychological Testing*, 5th Edition, Harper Collins Publishers, Rosewood Drive Danvers 1990
- Cross-Cultural Management*, red. S.C. Schneider, J. Barsoux i in., 1st Edition, Erasmus University Rotterdam, Pearson Custom Publishing, Edinburg Gate 2009
- Crozier M., Friedberg E., *Człowiek i system. Ograniczenia działania zespołowego*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1982
- Cyfert S., *W kierunku organizacji zorientowanej na stakeholders*, [w:] *Instrumenty zarządzania we współczesnym przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo AE w Poznaniu, Poznań 2000
- Cyfrowa przyszłość dla Europy. Śródkresowy przegląd i-2010*; COM(2008) 199; Bruksela, 17.04.2008
- Czainska K., *Education Management for Intercultural Groups – The Traps of Stereotypes*, „Innovative Management Journal” 2010, no 12

- Czainska K., *Intramobility versus cost centers in Project structures – revised case*, [w:] *Leveraging Global Competitiveness for Organizational Excellence. Handbook of Management Cases*, red. H.P. Gupta, T. Thatchenkery, MacMillan & Institute of Management Education, New Delhi–Ghaziabad 2010
- Czainska K., *Odkryć zarządzanie*, Wydawnictwa Profesjonalne PWN, Warszawa 2010
- Czerny M., *Globalizacja a rozwój. Wybrane zagadnienia geografii społeczno-gospodarczej świata*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005
- Czinkota M.R., Ronkainen I.A., *International Marketing*, Harcourt College Publisher, Harcourt 2002
- DAC Action-Oriented Policy Paper on Human Rights and Development*, OECD 2007
- Dalajlama, *Sens życia z buddyjskiej perspektywy*, Wydawnictwo A, Kraków 2008
- Deresky H., *International Management. Managing Across Borders and Cultures*, 6th Edition, Pearson–Prentice Hall, New Jersey 2008
- The Development Dimension: Integrating Human Rights into Development: Donor Approaches, Experiences and Challenges*, OECD 2006
- Domański H., Pokropek A., *Podziały terytorialne. Globalizacja a nierówności społeczne. Wprowadzenie do modeli wielopoziomowych*, Wydawnictwo IFiS PAN, Warszawa 2011
- Drucker P., *Praktyka zarządzania*, Czytelnik–Nowoczesność–Wydawnictwo AE w Krakowie, Kraków 1994
- Duliniec E., *Kulturowe uwarunkowania działań korporacji transnarodowych*, [w:] *Korporacje transnarodowe. Jeden temat, różne spojrzenia*, red. J. Menkes, T. Gardocka, „Academica” Wydawnictwo SWPS, Warszawa 2010
- Durska M., *Zarządzanie różnorodnością: kluczowe pojęcia*, <<http://bazhum.icm.edu.pl>>
- Dylus A., *Przedsiębiorca w warunkach globalizacji gospodarki. Standardy etyczne przedsiębiorstw ponadnarodowych*, [w:] *Wizerunek współczesnego człowieka gospodarującego*, red. A. Węgrzecki, Wydawnictwo AE w Krakowie, Kraków 2000
- Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady 2008/115/WE z dnia 16 grudnia 2008 r. w sprawie wspólnych norm i procedur stosowanych przez państwa członkowskie w odniesieniu do powrotów nielegalnie przebywających obywateli państw trzecich
- Dyrektywa Rady 2003/86/WE z dnia 22 września 2003 r. w sprawie prawa dołączenia rodzin
- Dyrektywa Rady 2003/109/WE z dnia 25 listopada 2003 r. dotycząca statusu obywateli państw trzecich będących rezydentami długoterminowymi
- Dyrektywa Rady 2004/114/WE z dnia 13 grudnia 2004 r. w sprawie warunków przyjmowania obywateli państw trzecich w celu odbywania studiów, udziału w wymianie młodzieży szkolnej, szkoleniu bez wynagrodzenia lub wolontariacie
- Dyrektywa Rady 2005/71/WE z dnia 12 października 2005 w sprawie szczegółowej procedury przyjmowania obywateli państw trzecich w celu prowadzenia badań naukowych
- Dyrektywa Rady 2009/50/WE z dnia 25 maja 2009 r. w sprawie warunków wjazdu i pobytu obywateli państw trzecich w celu podjęcia pracy w zawodzie wymagającym wysokich kwalifikacji
- Employment in Europe 2010*, Publications Office of the European Union, Luksemburg 2010
- Europa 2020. Strategia na rzecz inteligentnego i zrównoważonego rozwoju sprzyjającego włączeniu społecznemu*, Komunikat Komisji Europejskiej, Bruksela, 3 marca 2010, KOM(2010)2020, <http://ec.europa.eu/europe2020/index_pl.htm>
- Fairbanks M., *Zmiana mentalności narodu, czyli składniki procesu budowania dobrobytu*, [w:] *Kultura ma znaczenie. Jak wartości wpływają na rozwój społeczeństw*, red. L.E. Harrison, S.P. Huntington, wyd. I, Wydawnictwo Zysk i S-ka, Poznań 2003
- Faugoo D., *Globalization and Its Impact on Human Resource Management, Competitive Advantage and Organizational Success in Modern Day Organizations*, [w:] *Innovation in Management. Cooperating Globally*, red. Ch. Wankel, P. Odrakiewicz, W. Strnad, Wydawnictwo Naukowe PWSBiJO, Poznań 2009
- Fazlagić J.A., *Charakterystyka pokolenia Y, „E-mentor” 2008, nr 3 (25)*

- Fenton S., *Etniczność*, Wydawnictwo Sic!, Warszawa 2007
- Fields B.R., Wilder S.K., Bunch J., Newbold R., *Millennial Leaders: Success Stories from Today's Most Brilliant Generation Y Leaders*, Morgan James Publishing, Garden City 2007
- Figiel A., *Determinanty podejmowania działań z zakresu CSR przez przedsiębiorstwa w Polsce – propozycja badań*, [w:] *Człowiek w organizacji. Teoria i praktyka*, red. P. Wachowiak, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2012
- Fink G., *Collectiva Culture Shock, Cultural Stretch and Hybridization Theoretical Contemplations*, [w:] *3 x in in business – Inventing – Innovating – Interpreting*, red. P. Odrakiewicz, W. Strnad, Wydawnictwo Naukowe PWSBiJO, Poznań 2008
- Fisher C., Lovell A., *Business Ethics and Values. Individual, Corporate and International Perspective*, 2nd Edition, Prentice Hall, Harlow 2006
- Fonfara K., *Marketing partnerski na rynku przedsiębiorstw*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1999
- Fonfara K., Ciesielski M., *Biznes międzynarodowy*, Fundacja „Kadry dla Wielkopolski”, Poznań 2002
- Fortanier F., *Multinational Enterprises, Institutions and Sustainable Development*, FortMedia, Vlaardingen 2008
- Fryczyńska M., *Sieciowość w zarządzaniu*, [w:] *Współczesne przedsiębiorstwo. Teoria i praktyka*, red. A. Sopińska, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2012
- Fryer B., *The Ethical Mind. A Conversation with Psychologist Howard Gardner*, „Harvard Business Review”, March 2007
- Fukuyama F., *Kapitał społeczny*, [w:] *Kultura ma znaczenie. Jak wartości wpływają na rozwój społeczeństw*, red. L.E. Harrison, S.P. Huntington, wyd. I, Wydawnictwo Zysk i S-ka, Poznań 2003
- Fukuyama F., *Zaufanie. Kapitał społeczny a droga do dobrobytu*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1997
- Furnham A., *The psychology of behavior at work. The individual in the organization*, Psychology Press, London 2005
- Gableta M., Bodak A., *Słonność pracodawców do respektowania interesów pracowników (wyniki badań empirycznych)*, „Organizacja i Kierowanie” 2012, nr 1A (149)
- Gajda J., *Antropologia kulturowa. Wprowadzenie do wiedzy o kulturze, cz. 1*, Oficyna Wydawnicza „Impuls”, Kraków 2008
- Galata S., *Biznes w przestrzeni etycznej: motyw, metody, konsekwencje*, Difin, Warszawa 2007
- Galata S., *Podstawy zarządzania nowoczesną organizacją. Ekonomia – kultura – bezpieczeństwo – etyka*, Difin, Warszawa 2007
- Gallardo E., *Organizational Commitment: From OCQ to Meyer and Allen's scales*, [w:] *Innovation in Management*, red. Ch. Wankel, P. Odrakiewicz, W. Strnad, M. Sivert, Wydawnictwo Naukowe PWSBiJO, Poznań 2009
- Gaponova A., *New Paradigm for Human Resource Management under the Conditions of the World Economic Crisis*, [w:] *Innovation in Management. Cooperating Globally*, red. Ch. Wankel, P. Odrakiewicz, W. Strnad, Wydawnictwo Naukowe PWSBiJO, Poznań 2009
- Gasparski W., *Elementy polskiego życia gospodarczego w świetle badań z zakresu etyki i społecznej odpowiedzialności biznesu*, [w:] *Etyka biznesu „po Enronie”*, red. J. Sójka, Wydawnictwo Humaniora, Poznań 2005
- Gasparski W., *Kodeksy etyczne: ich struktura i treść*, <www.cebit.pl>
- Gasparski W., *Wykłady z etyki biznesu*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. Leona Koźmińskiego, Warszawa 2004
- Generation Y in South Africa. How would they like work in 2010?*, Uniwersytet Pretoria, <<http://www>>

- johnsoncontrols.com/content/dam/WWW/jci/be/global_workplace_innovation/oxygenz/South_Africa_Oxygenz_report_low_res.pdf>
- Generation Y – *Reshaping Africa's Workforce*, <<http://www.ventures-africa.com/2012/11/generation-y-re-shaping-africas-workforce/>>
- Giddens A., *Nowoczesność i tożsamość. „Ja” i społeczeństwo w epoce późnej nowoczesności*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2010
- Giddens A., *Socjologia*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2008
- Gierszewska G., Romanowska M., *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2009
- Glazer N., *Kultura rozbita na czynniki pierwsze*, [w:] *Kultura ma znaczenie. Jak wartości wpływają na rozwój społeczeństw*, red. L.E. Harrison, S.P. Huntington, wyd. I, Wydawnictwo Zysk i S-ka, Poznań 2003
- Glińska-Noweś A., *Kształtowanie pozytywnych relacji w zespołach pracowniczych*, „Organizacja i Kierowanie” 2012, nr 1A (149)
- Glokalizacja*, red. K. Kuciński, Difin, Warszawa 2011
- Goodman N., *Wstęp do socjologii*, wyd. I, Wydawnictwo Zysk i S-ka, Poznań 2007
- Górski A., *Kultura narodu*, wyd. I, Wydawnictwo Fronda, Warszawa 2009
- Graham H.T., Bennett R., *Human Resources Management*, The M+E Handbook Series, Pitman Publishing, London 1995
- Griffin R.W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004
- Grondona M., *Kulturowa typologia rozwoju gospodarczego*, [w:] *Kultura ma znaczenie. Jak wartości wpływają na rozwój społeczeństw*, red. L.E. Harrison, S.P. Huntington, wyd. I, Wydawnictwo Zysk i S-ka, Poznań 2003
- Gryzik A., *Tendencje zatrudnienia i rozwój rynku pracy w Polsce i na świecie*, [w:] *Foresight kadr nowoczesnej gospodarki*, red. K.B. Matusiak, J. Kuciński, A. Gryzik, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2009
- Grzebieniak A., *Znaczenie marketingu relacji i marketingu społecznego w procesie zarządzania zakładem ubezpieczeń*, „Przegląd Organizacji” 2012, nr 4
- Grzegórska L., *Nie ma jak u Taty*, „Newsweek Polska” 2011, nr 49
- Guirdham M., *Communication across Cultures at Work*, 2nd Edition, Palgrave MacMillan, London 2005
- Gułkowski J., *O istocie i naturze kultury*, [w:] *Co to jest filozofia kultury?*, red. Z. Rosińska, J. Michalik, Wydawnictwa UW, Warszawa 2007
- Gummesson E., *Implementation Requires a Relationship Marketing Paradigm*, „Journal of the Academy of Marketing Science” 1998, vol. 26, no 3
- Gutkowska K., *Socjologiczne definicje kultury*, <www.edujrinne1.republika.pl>
- Hamalainen N., Ylimaki T., Niemi E., *The role of architecture evaluation in ICT companies*, [w:] *Organizations in Changing Environment. Current Problems, Concepts and Methods of Management*, red. W.M. Grudzewski, I. Hejduk, S. Trzecieliński, IEA Press, Madison 2007
- Hamel G., Breen B., *Zarządzanie jutra. Jakie jest twoje miejsce w przyszłości*, Harvard Business Press School, Harvard 2008
- Harwood T., Garry T., Broderick A., *Relationship marketing*, McGraw-Hill Education, London 2008
- Hofstede G., Hofstede G.J., *Kultury i organizacje*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2007
- Hollensen S., *Global Marketing*, 4th Edition, Prentice Hall, Harlow 2007
- Hołodowicz R., *Motywy tworzenia międzynarodowych spółek joint venture*, [w:] *Współczesne przedsiębiorstwo. Teoria i praktyka*, red. A. Sopińska, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2012
- Hryniuk J.T., *Nowa gospodarka i nowe cechy osobowości*, „Przegląd Organizacji” 2012, nr 4
- Human Rights and Aid Effectiveness: Key Actions to Improve Inter-Linkages*, OECD 2008
- Huntley R., *The World According to Y: Inside the New Adult Generation*, Allen & Unwin, Crows Nest 2006

- i2010 – Europejskie społeczeństwo informacyjne na rzecz wzrostu i zatrudnienia; COM(2005) 229; Bruksela, 01.06.2005
- Informatyka gospodarcza*, red. J. Zawila-Niedźwiedz, K. Rostek, A. Gąsioriewicz, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2010
- Jabłońska G., *Pokolenie Y wyzwaniem dla pracodawcy*, Sedlak & Sedlak, <<http://www.rynekpracy.pl/arttykul.php/wpis.135>>
- Jan XXIII, *Mater et Magistra*, [w:] *Encykliki społeczne Kościoła katolickiego*, red. ks. J.M. Lipniak, Wydawnictwo Maria, Świdnica 2005
- Jan XXIII, *Pacem in terris*, [w:] *Encykliki społeczne Kościoła katolickiego*, red. ks. J.M. Lipniak, Wydawnictwo Maria, Świdnica 2005
- Jan Paweł II, *Centesimo annus*, [w:] *Encykliki społeczne Kościoła katolickiego*, red. ks. J.M. Lipniak, Wydawnictwo Maria, Świdnica 2005
- Jan Paweł II, *Laborem exercens*, [w:] *Encykliki społeczne Kościoła katolickiego*, red. ks. J.M. Lipniak, Wydawnictwo Maria, Świdnica 2005
- Jan Paweł II, *Sollicitudo rei socialis*, [w:] *Encykliki społeczne Kościoła katolickiego*, red. ks. J.M. Lipniak, Wydawnictwo Maria, Świdnica 2005
- Januszkiewicz K., *Pokolenie Y – dylematy charakterystyki*, [w:] *Człowiek w organizacji. Teoria i praktyka*, red. P. Wachowiak, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2012
- Jasińska M., *Synergiczny kapitał społeczny*, [w:] *Współczesne przedsiębiorstwo. Teoria i praktyka*, red. A. Sopińska, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2012
- Jehn K.A., *Enhancing effectiveness: an investigation of advantages and disadvantages of value-based intragroup conflict*, „International Journal of Conflict Management” 1994, no 5
- Jenks C., *Kultura*, wyd. I, Wydawnictwo Zysk i S-ka, Poznań 1999
- Jones L.B., *Jezus Chrystus menedżer. Odwieczna mądrość na użytek wizjonerskiego przywództwa*, Akademia Sukcesu HDT Consulting, Warszawa 2006
- Jong-Myung J., Jang-Hyun N., Kyoung-Seon M., Dong-Myun L., Sang-Ha K., *A frame of the u-work service for future workers*, [w:] *Organizations in Changing Environment. Current Problems, Concepts and Methods of Management*, red. W.M. Grudzewski, I. Hejduk, S. Trzcieliński, IEA Press, Madison 2007
- Joplin J.R.W., Daus C.S., *Challenges of Leading of Divers Workforce*, „The Academy of Management Executive” August 1997, vol. 11, issue 3
- Judge S., *Law for Business Students*, Palgrave Macmillan, New York 2006
- Karcz K., *Międzynarodowe badania marketingowe. Uwarunkowania kulturowe*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2004
- Karczewski L., *Etyka biznesu: kulturowe uwarunkowania*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Opolskiej, Opole 2008
- Katechizm Kościoła Katolickiego*, Wydawnictwo Pallotinum, Poznań 2009
- Kelleher A., Klein L., *Global perspectives. A Handbook for Understanding Global Issues*, 2nd Edition, Pearson–Prentice Hall, Upper Saddle River 2006
- Kelman H.C., *Compliance, identification and internalization: Three processes of attitude change*, „Journal of Conflict Resolution” 1958, no 2
- Khaladkar M.S., Kadam M.B., Muley P.P., *Corporate Social Responsibility at Dow Chemical International Chakan Pune*, [w:] *Enhancing Organizational Performance Through Strategic Initiatives. Handbook of Management Cases*, red. G.D. Sardana, T. Thatchenkery, MacMillan India, New Delhi 2009
- Kietliński K., Reyes V.M., Oleksyn T., *Etyka w biznesie i zarządzaniu*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005
- Kirchmeyer C., *Demographic similarity to the work group: a longitudinal study of managers at the early*

- career stage, „Journal of Organizational Behavior” 1995, no 16
- Kirejczyk E., *Zrozumieć zarządzanie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2008
- Kisielnicki J., *Zarządzanie. Jak zarządzać i być zarządzanym*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2008
- Klimczak B., *Etyka gospodarcza*, Wydawnictwo AE we Wrocławiu, Wrocław 2006
- Klimczak B., *Model człowieka gospodarującego we współczesnej ekonomii*, [w:] *Wizerunek współczesnego człowieka gospodarującego*, red. A. Węgrzecki, Wydawnictwo AE w Krakowie, Kraków 2000
- Kłoskowska A., *Kultura masowa. Krytyka i obrona*, PWN, Warszawa 1980
- Kłoskowska A., *Kultura narodowa u korzeni*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005
- Kłoskowska A., *Socjologia kultury*, PWN, Warszawa 1981
- Kłoskowska A., *Z historii i socjologii kultury*, PWN, Warszawa 1969
- Kociński P., *Modelowanie architektury systemów korporacyjnych*, [w:] *Informatyka gospodarcza*, t. 2, red. J. Zawiła-Niedźwiedz, K. Rostek, A. Gąsioriewicz, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2010
- Kolka M.A., Tuszyński H.S., *Indie – przyszły gigant gospodarki światowej*, <www.globaleconomy.pl>
- Kołodko G., *Wędrujący świat*, Wydawnictwo Prószyński i S-ka, Warszawa 2008
- Koncepcje zarządzania współczesnym przedsiębiorstwem*, red. A. Stabryła, Fundacja UE w Krakowie, Kraków 2010
- Konwencja o ochronie praw człowieka i podstawowych wolności, tekst jednolity, Europejski Trybunał Praw Człowieka, czerwiec 2010, <http://www.echr.coe.int/NR/rdononlyres/7B5C268E-CEB3-49A5-865F-06286BDB0941/0/POL_CONV.pdf>
- Kopertyńska M.W., *Czynniki determinujące motywację pracowników pokolenia Y*, „Organizacja i Kierowanie” 2012, nr 1A (149)
- Korporowicz L., *Komunikacja międzykulturowa jako transgresja*, [w:] *Dialog na pograniczu kultur i cywilizacji*, red. T. Paleczny, M. Banaś, Wydawnictwo UJ, Kraków 2009
- Kosiński S., *Socjologia ogólna. Zagadnienia podstawowe*, PWN, Warszawa 1989
- Kostera M., *Antropologia organizacji. Metodologia badań terenowych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2008
- Kozłowska L., *The influence of virtualization on the book market in Poland*, [w:] *Organizations in Changing Environment. Current Problems, Concepts and Methods of Management*, red. W.M. Grudzewski, I. Hejduk, S. Trzecieliński, IEA Press, Madison 2007
- Koźmiński A.K., *Zarządzanie międzynarodowe. Konkurencja w klasie światowej*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1999
- Koźmiński A.K., Jemielniak D., *Zarządzanie od podstaw*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008
- Kroeber A.L., Parsons T., *The concepts of culture and of social system*, „The American Sociological Review” 1958, no 23
- Krzakiewicz K., *Przesłanki i dylematy wykorzystania koncepcji zarządzania przez wartości*, „Organizacja i Kierowanie” 2012, nr 1A (149)
- Krzyworzeka P., *Kultura organizacyjna – ślepa uliczka teorii organizacji*, „Management and Business Administration. Central Europe” styczeń-luty 2012, nr 1 (114)
- Księżyk M., *Kryzys ekonomiczny z 2008 roku – jego przyczyny i drogi wyjścia*, [w:] *Wyzwania restrukturyzacyjne w obliczu globalnego kryzysu gospodarczego*, red. R. Borowicki, A. Jaki, Wydawnictwo UE w Krakowie, Kraków 2009
- Kubiak K., *Kultura organizacyjna sprzyjająca zarządzaniu wiedzą*, [w:] *Management of Meaning in*

- Organization, red. P. Odrakiewicz, W. Strnad, Wydawnictwo Naukowe PWSBiJO, Poznań 2008
- Kuc B.R., Moczyłowska J.M., *Zachowania organizacyjne. Podręcznik akademicki*, Difin, Warszawa 2009
- Kultura organizacyjna w zarządzaniu*, red. G. Aniszewska, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2007
- Kulturowe uwarunkowania zarządzania kapitałem ludzkim*, red. M. Juchnowicz, Oficyna Wolters Kluwer Business, Kraków 2009
- Kurleto M., *Analiza klasycznych i nowoczesnych teorii zarządzania XXI wieku w aspekcie ich powiązań z zarządzaniem kulturowym we współczesnych firmach turystycznych*, [w:] *Człowiek w organizacji. Teoria i praktyka*, red. P. Wachowiak, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2012
- Kwiecień A., *Kapitał relacyjny we współczesnych organizacjach*, [w:] *Człowiek w organizacji. Teoria i praktyka*, red. P. Wachowiak, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2012
- Landes D., *Kultura przesądza prawie o wszystkim*, [w:] *Kultura ma znaczenie. Jak wartości wpływają na rozwój społeczeństw*, red. L.E. Harrison, S.P. Huntington, wyd. I, Wydawnictwo Zysk i S-ka, Poznań 2003
- Langovic Z., Langovic-Milicevic A., *Importance of Information Technology in Business Systems in Serbia*, [w:] *Innovation in Management*, red. Ch. Wankel, P. Odrakiewicz, W. Strnad, M. Sivert, Wydawnictwo Naukowe PWSBiJO, Poznań 2009
- Lauring J., Selmer J., *Multicultural organizations: Common language and group cohesiveness*, „International Journal of Cross Cultural Management” 2010, no 10
- Leask A., Barron P., Fyall A., Ladkin A., Todd L., *Generation Y in Asia*, <<http://www.ihracs.ch/?p=974>>
- Leon XIII, *Rerum novarum*, [w:] *Encykliki społeczne Kościoła katolickiego*, red. ks. J.M. Lipniak, Wydawnictwo Maria, Świdnica 2005
- Leung A.K., Chiu C., *Multicultural Experience, Idea Receptiveness, and Creativity*, „Journal of Cross-Cultural Psychology” 2010, 41 (5-6)
- Lindsay S., *Kultura, modele umysłowe i dobrobyt narodowy*, [w:] *Kultura ma znaczenie. Jak wartości wpływają na rozwój społeczeństw*, red. L.E. Harrison, S.P. Huntington, wyd. I, Wydawnictwo Zysk i S-ka, Poznań 2003
- Lipset S.M., Lenz G.S., *Korupcja, kultura i funkcjonowanie rynków*, [w:] *Kultura ma znaczenie. Jak wartości wpływają na rozwój społeczeństw*, red. L.E. Harrison, S.P. Huntington, wyd. I, Wydawnictwo Zysk i S-ka, Poznań 2003
- Lonseth R., Maheshwari B., Jagoda K., *Managing Technology Transfer Using the Stage Gate Approach*, [w:] *Enhancing Organizational Performance Through Strategic Initiatives. Handbook of Management Cases*, red. G.D. Sardana, T. Thatchenkery, MacMillan India, New Delhi 2009
- Luter M., *Mały katechizm. Duży katechizm*, Wydawnictwo Augustana, Bielsko-Biała 2008
- Łańcucki J., *Rola normalizacji w zrównoważonym rozwoju*, [w:] *Rola znormalizowanych systemów zarządzania w zrównoważonym rozwoju*, red. J. Łańcucki, Wydawnictwo UE w Poznaniu, Poznań 2011
- Łobaziewicz M., *Technology audit in approximation technical and technological gap in enterprise*, [w:] *Value Stream Activities Management*, red. W. Karwowski, S. Trzcieliński, IEA Press, Madison 2007
- Łuczewicz J., *Socjologiczne spojrzenie na organizację*, Wydawnictwo AE we Wrocławiu, Wrocław 1997
- Macias J., *Offshoring jako strategia globalnego pozyskiwania zasobów*, „Przegląd Organizacji” 2012, nr 4
- Magala S., *Kompetencje międzynarodowe*, Oficyna Wydawnicza Wolters Kluwer Business, Warszawa 2011
- Magala S., *The Management of Meaning in Organizations: Critical Management Studies and Cosmopolitan Negotiation of Identities?*, materiały z konferencji „Innowacje w zarządzaniu (Innovation in Management)”, Wydawnictwo Naukowe PWSBiJO, Poznań 2006
- Majcherek J.A., *Kultura, osoba, tożsamość. Z zagadnień filozofii i socjologii kultury*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Pedagogicznego w Krakowie, Kraków 2009

- Majchrzak J., *Przekształcenia polskich przedsiębiorstw w świetle zmian organizacyjnych*, Wydawnictwo AE w Poznaniu, Poznań 2001
- Malewska H., *Mechanizmy socjalizacji a postawy*, [w:] *Teorie postaw*, red. S. Nowak, PWN, Warszawa 1973
- Marber P., *Globalization and Its Contents*, [w:] *Global Issues 09/10*, red. R.M. Jackson, McGraw-Hill Higher Education, New York 2010
- Marcinkowska M., *Spoleczna odpowiedzialność przedsiębiorstw a ich wyniki ekonomiczne – przegląd badań*, „Przegląd Organizacji” 2010, nr 12
- Marx E., *Przelamywanie szoku kulturowego*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2000
- Matsumoto D., Juang L., *Psychologia międzykulturowa*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2007
- Mead R., Andrews T.G., *Zarządzanie międzynarodowe*, Oficyna Wolters Kluwer Business, Warszawa 2011
- Meyer J.P., Allen N.J., *Testing the ‘side-bet theory’ of organizational commitment: some methodological consideration*, „Journal of Applied Psychology” 1984, vol. 69
- Michałowska G., *Bezpieczeństwo ludzkie*, [w:] *Świat wobec współczesnych wyzwań i zagrożeń*, red. J. Symonides, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2010
- Międzynarodowe stosunki gospodarcze*, red. J. Rymarczyk, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2010
- Międzynarodowe zarządzanie zasobami ludzkimi*, red. A. Poczowski, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002
- Mika S., *Wstęp do psychologii społecznej*, PWN, Warszawa 1972
- Mikułowski-Pomorski J., *Komunikacja międzykulturowa. Wprowadzenie*, Wydawnictwo AE w Krakowie, Kraków 2003
- Misiak W., *Narodowe cechy kultury organizacyjnej w biznesie*, Wydawnictwa UW, Warszawa 2004
- Miś A., *Kultura jako mediator kariery globalnej*, [w:] *Człowiek w organizacji. Teoria i praktyka*, red. P. Wachowiak, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2012
- Młodzi 2011*, red. K. Szafraniec, M. Boni, P. Arak, Kancelaria Prezesa Rady Ministrów, Warszawa 2011
- Mole J., *O zachowaniu się w Europie. Jak radzić sobie z różnicą kultur na obszarze Wspólnego Europejskiego Rynku*, Wydawnictwo AE w Krakowie, Kraków 1994
- Morawski M., *Quo vadis HRM? W kierunku zarządzania kapitałem ludzkim*, [w:] *Człowiek w organizacji. Teoria i praktyka*, red. P. Wachowiak, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2012
- Mról J., *DIALOG międzykulturowy jako jeden z determinantów skutecznego zarządzania*, [w:] *Człowiek w organizacji. Teoria i praktyka*, red. P. Wachowiak, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2012
- Najda M., *Etyka dla sędziów: rozważania*, <www.google.pl> (e-book)
- Narodowy Program Foresight „Polska 2020”*, <<http://www.ippt.gov.pl/foresight/foresight-narodowy.html>>
- Narula S.A., Upadhyay K.M., *How to Cop with Environmental Turbulence? A Case Of Exel Corp Care Ltd.*, [w:] *Enhancing Organizational Performance Through Strategic Initiatives. Handbook of Management Cases*, red. G.D. Sardana, T. Thatchenkery, MacMillan India, New Delhi 2009
- Niemi E., Ylimaki T., *Enterprise architecture evaluation components*, [w:] *Organizations in Changing Environment. Current Problems, Concepts and Methods of Management*, red. W.M. Grudzewski, I. Hejduk, S. Trzcieliński, IEA Press, Madison 2007
- Nogaj B., Białas T., Dwojacket P., *Strategiczna tożsamość przedsiębiorstwa – identyfikacja i zmiana*, „Przegląd Organizacji” 1999, nr 12

- Noordin F., Omar S., Sehan S., Idrus A., *Organizational Climate and Its Influence on Organizational Commitment*, [w:] *Innovation in Management*, red. Ch. Wankel, P. Odrakiewicz, W. Strnad, M. Sivert, Wydawnictwo Naukowe PWSBiJO, Poznań 2009
- Norma międzynarodowa dotycząca odpowiedzialności społecznej ISO 26000 *Guidance on Social Responsibility*, Polski Komitet Normalizacyjny, <www.csrinfo.org>
- Nowicka E., *Świat człowieka – świat kultury*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007
- Nowicki M., *Nowe mocarstwa dostaną zadyszki*, „Newsweek Polska” 2012, nr 1
- Odrakiewicz P., Nwoko E., *Octopus Theory*, „Innovative Management Journal” May 2008, no 1
- Olczak E., *Różnice kulturowe w funkcjonowaniu człowieka*, [w:] A. Paszkowska-Rogacz, E. Olczak, E. Kownacka-Cieślakowska, *Doradztwo zawodowe a wyzwania międzykulturowe*, Krajowy Ośrodek Wspierania Edukacji Zawodowej i Ustawicznej, Warszawa 2006
- Olechnicki K., Załęcki P., *Słownik socjologiczny*, Graffiti BC, Toruń 1997
- Opelland H.J., *Management of ICT in the Internet Era*, [w:] *Innovation in Management*, red. M.K. Wyrwicka, materiały z konferencji „Innowacje w zarządzaniu (Innovation in Management)”, Wydawnictwo Naukowe PWSBiJO, Poznań 2006
- Opinia Europejskiego Komitetu Ekonomiczno-Społecznego w sprawie roli legalnej imigracji w kontekście wyzwań demograficznych (opinia rozpoznawcza), 2011/C 48/03, Dziennik Urzędowy Unii Europejskiej 15.02.2011
- Oppenheim B. (A.N.), *Questionnaire Design, Interviewing and Attitude Measurement. New Edition*, Pinter Publishers, London–New York 1992
- O'Reilly C., Chatman J., *Organizational commitment and psychological attachment: the effects of compliance, identification and internalization on pro-social behavior*, „Journal of Applied Psychology” 1986, no 71 (3)
- Orłowski W.M., *Scenariusze rozwoju Unii Europejskiej w kontekście zmian globalnych*, [w:] *Unia Europejska. Dylematy XXI wieku*, red. A. Kukliński, J. Woźniak, Biblioteka Małopolskiego Obserwatorium Polityki Rozwoju, t. IV, Kraków 2011
- Palczyński T., *Interpersonalne stosunki międzykulturowe*, Wydawnictwo UJ, Kraków 2007
- Panasiewicz L., *Kulturowe uwarunkowania konkurencyjności opartej na informacji*, [w:] *Zarządzanie zasobami informacyjnymi w warunkach nowej gospodarki*, red. R. Borowiecki, J. Czekał, Difin, Warszawa 2010
- Parker B., *Introduction to Globalization and Business. Relationships and Responsibilities*, Sage Publications, London 2005
- Paweł VI, *Popularum progressio*, [w:] *Encykliki społeczne Kościoła katolickiego*, red. ks. J.M. Lipniak, Wydawnictwo Maria, Świdnica 2005
- Perechuda K., *Filozofia I-Cing w zarządzaniu*, Wydawnictwo Placet, Warszawa 2008
- Piekarczyk A., Zimniewicz K., *Myślenie sieciowe w teorii i praktyce*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2010
- Pillay S., Dorasamy N., *Linking cultural dimensions with the nature of corruption: An institutional theory perspective*, „International Journal of Cross Cultural Management” 2010, no 10
- Pinstrup-Anderson P., Cheng F., *Still Hungry. One Eight of the World's People Do Not Have Enough to Eat*, [w:] *Global Issues 09/10*, red. R.M. Jackson, McGraw-Hill Higher Education, New York 2010
- Pogonowska B., *Kulturowy kontekst kształtowania się etosu człowieka biznesu*, [w:] *Wizerunek współczesnego człowieka gospodarującego*, red. A. Węgrzecki, Wydawnictwo AE w Krakowie, Kraków 2000
- Polak E., *Globalizacja a zróżnicowanie społeczno-ekonomiczne*, Difin, Warszawa 2009
- Porter L.W., Steer R.M., Mowday R.T., *Do employee attitudes toward organizations matters? The study of*

- employee commitment to organizations*, [w:] K.G. Smith, M.A. Hitt, *Great Minds Of Management. The process of theory development*, Oxford University Press, New York 2005
- Porter M.E., *Postawy, wartości i przekonania a makroekonomia dobrobytu*, [w:] *Kultura ma znaczenie. Jak wartości wpływają na rozwój społeczeństw*, red. L.E. Harrison, S.P. Huntington, wyd. I, Wydawnictwo Zysk i S-ka, Poznań 2003
- Porter M.E., *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1996
- Porter M.E., Kramer M.R., *Tworzenie wartości dla biznesu i społeczeństwa*, „Harvard Business Review Polska”, maj 2011
- Powszechna deklaracja praw człowieka, <<http://www.unic.un.org.pl/dokumenty/deklaracja.php>>
- Praca cudzoziemców w Polsce. Aspekty prawne, podatkowe i ubezpieczeniowe*, red. M. Jamroży, T. Major, Ośrodek Doradztwa i Doskonalenia Kadr Sp. z o.o., Gdańsk 2012
- Price W.F., Crapo R.H., *Psychologia w badaniach międzykulturowych. Czy ludzie wszędzie są tacy sami?*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2003
- Procter M., *Measuring attitudes*, [w:] *Researching Social Life*, red. G. Nigel, Sage Publications, London–Thousand Oaks–New Delhi 1996
- Raszowska G., *Jak wielki biznes łamie prawa człowieka*, <<http://odpowiedzialnybiznes.pl/pl/praktyka-csr/csr-w-mediach.html?id=4686>>
- Researching Social Life*, red. G. Nigel, Sage Publications, London–Thousand Oaks–New Delhi 1996
- Rezolucja ONZ, A/RES/60/251, z dnia 15 marca 2006 roku
- Rębała M., *Światem będą rządzić miasta. Metropolie stają się dziś ważniejsze niż państwa*, „Newsweek Polska” 2012, nr 1
- Rogoff B., *The Cultural Nature of Human Development*, Oxford University Press, Oxford 2003
- Rogoziński K., *Cywilizacja usługowa – samorealizujące się niespełnienie*, Wydawnictwo AE w Poznaniu, Poznań 2003
- Rotengruber P., *Podmiot gospodarujący a wspólnota dialogu*, [w:] *Wizerunek współczesnego człowieka gospodarującego*, red. A. Węgrzecki, Wydawnictwo AE w Krakowie, Kraków 2000
- Roubini N., Mihm S., *Ekonomia kryzysu*, Oficyna Wydawnicza Wolters Kluwer Business, Warszawa 2011
- Rozkwitalska M., *Bariery w zarządzaniu międzykulturowym. Perspektywa filii zagranicznych korporacji transnarodowych*, Oficyna Wolters Kluwer Business, Warszawa 2011
- Rozkwitalska M., *Zarządzanie międzynarodowe*, Difin, Warszawa 2007
- Rozporządzenie Komisji (WE) nr 800/2008 z dnia 6 sierpnia 2008 r. uznające niektóre rodzaje pomocy za zgodne ze wspólnym rynkiem w zastosowaniu art. 87 i 88 Traktatu (ogólne rozporządzenie w sprawie wyłączeń blokowych) (Dz.Urz. UE L 214 z 9.08.2008)
- 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.)
- Rozporządzenie (WE) nr 862/2007 Parlamentu Europejskiego i Rady z dnia 11 lipca 2007 r. w sprawie statystyk Wspólnoty z zakresu migracji i ochrony międzynarodowej oraz uchylające rozporządzenie Rady (EWG) nr 311/76 w sprawie zestawienia statystyk dotyczących pracowników cudzoziemców
- Rybak M., *Etyka menedżera: społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2011
- Saykiewicz J.N., *Current Issues in International Marketing Management*, materiały z konferencji „Innowacje w zarządzaniu (Innovation in Management)”, Wydawnictwo Naukowe PWSBiJO, Poznań 2006
- Schein E.H., *Organizational Culture and Leadership*, t. 2, The Jossey-Bass Business & Management Series, John Wiley and Sons, San Francisco 2010 (e-book)

- Schermerhorn J.R., *Zarządzanie*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2008
- Scholte J.A., *Globalization a critical introduction*, 2nd Edition, Palgrave Macmillan, Hampshire 2005
- Schroeder J., *Międzynarodowe zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo UE w Poznaniu, Poznań 2010
- Schulz D., Schulz S.E., *Psychologia a wyzwania dzisiejszej pracy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2008
- Scullion H., *International Human Resource Management*, [w:] *Human Resource Management. A Critical Text*, red. J. Storey, Routledge, London 1995
- Sedlacek T., *Ekonomia dobra i zła*, Wydawnictwo Studio Emka, Warszawa 2012
- Segal-Horn S., Faulkner D., *Understanding Global Strategy*, Cengage Learning EMEA, Hampshire 2010
- Seitz J.L., *Global Issues. An Introduction*, 4th Edition, Blackwell Publishing, Malden 2011
- Sennett R., *Etyka dobrej roboty*, Wydawnictwo Muza SA, Warszawa 2010
- Sennett R., *Kultura nowego kapitalizmu*, Wydawnictwo Muza SA, Warszawa 2010
- Shaw M.N., *International Law*, 6th Edition, Cambridge University Press, Cambridge 2008
- Sheahan P., *Generation Y in Asia*, <<http://worldwide.streamer.espeakers.com/assets/9/8099/30062.pdf>>
- Sheahan P., *Generation Y: Surviving (and Thriving) with Generation Y at Work*, Hardie Grant Publishing, Southampton 2005
- Sikorski C., *Drogi do sukcesu. Profesjonalna kontra populistyczna kultura organizacyjna*, Difin, Warszawa 2007
- Sikorski C., *Kultura organizacyjna wysokiej tolerancji niepewności*, „Organizacja i Kierowanie” 1999, nr 1
- Słownik wyrazów obcych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1993
- Smircich L., *Concepts of culture and organizational analysis*, „Administrative Science Quarterly” 1983, no 28
- Smith A.D., *Kulturowe podstawy narodów*, Wydawnictwo UJ, Kraków 2009
- Socjologiczne i ekonomiczne aspekty gospodarki rynkowej*, red. H. Januszek, Wydawnictwo AE w Poznaniu, Poznań 2002
- Sokołowicz M.E., *Region w gospodarce globalnej – bezpośrednie inwestycje zagraniczne a rozwój regionu*, [w:] A. Nowakowska, Z. Przygodzki, M.E. Sokołowicz, *Region w gospodarce opartej na wiedzy: kapitał ludzki – innowacje – korporacje transnarodowe*, Difin, Warszawa 2011
- Sokołowska A., *Kształtowanie społecznej odpowiedzialności w małym przedsiębiorstwie – wyniki badań empirycznych*, [w:] *Człowiek w organizacji. Teoria i praktyka*, red. P. Wachowiak, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2012
- Solomon M.R., *Conquering Consumer Space: Marketing Strategies for Branded World*, Amacom, New York 2003
- Sosenko K., *Etyka biznesu bez podmiotu osobowego*, [w:] *Wizerunek współczesnego człowieka gospodarującego*, red. A. Węgrzecki, Wydawnictwo AE w Krakowie, Kraków 2000
- Spencer H., *The Study of Sociology*, Read Books, 2010 (e-book)
- Spencer P., *Reactions to a flexible labour market*, [w:] *British Social Attitudes. The 13th report*, red. R. Jowell, J. Curtice, A. Park, L. Brook, K. Thomson, Dartmouth Publishing Company, Dartmouth 1996
- Spengler O., *Historia, kultura, polityka*, PIW, Warszawa 1990
- Społeczna odpowiedzialność biznesu. Raport z badania działalności firm należących do Klubu Partnera Akademii Ekonomicznej w Poznaniu*, red. L. Wojtasiewicz, Wydawnictwo AE w Poznaniu, Poznań 2008
- Stachowska S., *Oczekiwania przedstawicieli pokolenia Y wobec pracy i pracodawcy*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2012, nr 2 (85)
- Stańda A., *Dorobek strategiczny szkoły kultury organizacyjnej*, [w:] *Współczesne przedsiębiorstwo. Teoria i praktyka*, red. A. Sopińska, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2012

- Starzyk K., *Załamanie międzynarodowej równowagi płatniczej jako przyczyna światowego kryzysu gospodarczego*, [w:] *Globalizacja i regionalizacja w gospodarce światowej*, red. B. Sekulska, M. Domiter, W. Michalczyk, Wydawnictwo UE we Wrocławiu, Wrocław 2012
- Stewart E.C., Bennett M.J., *American Cultural Patterns: A Cross-Cultural Perspective*, Intercultural Press, Yarmouth 1991
- Stępień B., *Przedsiębiorstwa międzynarodowe – instytucjonalne hybrydy*, [w:] *Korporacje transnarodowe. Jeden temat, różne spojrzenia*, red. J. Menkes, T. Gardocka, „Academica” Wydawnictwo SWPS, Warszawa 2010
- Stiglitz J.E., *Globalizacja*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004
- Stoner J.A.F., Wankel Ch., *Kierowanie*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1996
- Strategia. Opracuj i zastosuj najlepszą strategię dla swojej firmy*, Harvard Business Essentials, MT Biznes, Warszawa 2011
- Strategia Rozwoju Kraju 2020*, Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, <http://www.mrr.gov.pl/rozwoj_regionalny/polityka_rozwoju/srk_2020/strony/srk_2020.aspx>
- Strategor. Zarządzanie firmą. Strategie, struktury, decyzje, tożsamość*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1995
- Sudoł S., *Przedsiębiorstwo. Podstawy nauki o przedsiębiorstwie*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2005
- Sułek A., *Ogród metodologii socjologicznej*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2002
- Suszyński C., *Globalny kryzys a restrukturyzacja przedsiębiorstw. Nowa perspektywa procesu kształtowania wartości firmy*, [w:] *Wyzwania restrukturyzacyjne w obliczu globalnego kryzysu gospodarczego*, red. R. Borowicki, A. Jaki, Wydawnictwo UE w Krakowie, Kraków 2009
- Szacka B., *Wprowadzenie do socjologii*, Oficyna Naukowa, Warszawa 2003
- Szczakowski Z.J., *Meandry i wyzwania procesu globalizacji*, Łódzkie Towarzystwo Naukowe, Łódź 2010
- Szczepańska-Światowiec J., *Rozwój zdolności relacyjnych na poziomie korporacyjnym przedsiębiorstwa*, [w:] *Człowiek w organizacji. Teoria i praktyka*, red. P. Wachowiak, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2012
- Szczepański J., *Elementarne pojęcia socjologii*, PWN, Warszawa 1970
- Szczupaczyński J., *Bariery etycznego zarządzania w opinii polskich menedżerów i przedsiębiorców*, „Przegląd Organizacji” 2011, nr 1
- Szczupaczyński J., *Wymiary postaw moralnych polskich menedżerów*, „Przegląd Organizacji” 2010, nr 3
- Szczupaczyński J., *Zarządzanie a etyka w opinii polskich przedsiębiorców*, „Przegląd Organizacji” 2010, nr 10
- Szyszkowska M., *Etyka*, Kresowa Agencja Wydawnicza, Białystok 2010
- Ślipko T., *Historia etyki w zarysie*, Wydawnictwo Petrus, Kraków 2010
- Śliwiński R., *Kluczowe czynniki międzynarodowej konkurencyjności przedsiębiorstw*, Wydawnictwo UE w Poznaniu, Poznań 2011
- Taylor J.B., *Zrozumieć kryzys finansowy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2010
- Tebriz Y., *Kryzys światowy – próba analizy przyczyn*, <<http://globeconomy.pl/content/view/2907/28/>>
- Technologie informacyjno-komunikacyjne (ICT) a trendy w e-biznesie w 2008 r. Podsumowanie wyników badań obserwacji misji Sectoral e-Business Watch*, <http://ec.europa.eu/enterprise/archives/e-business-watch/key_reports/documents/ExecSum_2008_EU27languages/SeBW_Abstract_PL.pdf>
- Terelak J.F., *Człowiek w sytuacji pracy w okresie ponowoczesności*, Wydawnictwo UKSW, Warszawa 2011
- Tharp R.G., *Delta Theory and Psychosocial Systems: The Practice of Influence and Change*, Cambridge University Press, Cambridge 2011
- Thiel M., *Innovations in CSR form Global Business Leaders at Panasonic, Thomson Reuters, and Nanyang Business School*, [w:] *Enhancing Organizational Performance Through Strategic Initiatives. Handbook of*

- Management Cases*, red. G.D. Sardana, T. Thatchenkery, MacMillan India, New Delhi 2009
- Tillmann K.J., *Teorie socjalizacji. Społeczność, instytucja, upodmiotowienie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2009
- Travino L.K., Nelson K.A., *Managing Business Ethics. Straight Talk About How To Do It Right*, 4th Edition, John Wiley & Sons Inc., New York 2007
- Triandis H.C., *Cognitive similarity and communication in a dyad*, „Human Relations” 1960, no 13
- Trompenaars F., Hampden-Turner C., *Siedem wymiarów kultury. Znaczenie różnic kulturowych w działalności gospodarczej*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002
- Trompenaars F., Hampden-Turner C., *Zarządzanie personelem w organizacjach zróżnicowanych kulturowo*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005
- Turner J.H., *Socjologia. Koncepcje i ich zastosowanie*, wyd. I, Wydawnictwo Zysk i S-ka, Poznań 2006
- Turner J.H., *Struktura teorii socjologicznej*, PWN, Warszawa 1985
- Tushman M.L., Nadler D.A., *Information processing as an integrating concept in organizational design*, „Academy of Management Review” 1978, no 3
- Ustawa z dnia 2 lipca 2004 r. o swobodzie działalności gospodarczej (Dz.U. 2004, nr 173, poz. 1807)
- Usunier J.C., *Marketing Across Cultures*, 2nd Edition, Prentice Hall, Harlow 2009
- Wachowiak P., *Pomiar społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa – autorska propozycja*, [w:] *Człowiek w organizacji. Teoria i praktyka*, red. P. Wachowiak, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2012
- Walczak-Duraj D., *Socjologia dla ekonomistów*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2010
- Weber M., *Etyka protestancka i duch kapitalizmu*, Wydawnictwo Aletheia, Warszawa 2010
- Weber M., *Socjologia religii. Dzieła zebrane. Etyka gospodarcza religii światowych*, Zakład Wydawniczy „Nomos”, Kraków 2006
- Wierzbicka A., *Słowa klucze. Różne języki – różne kultury*, Wydawnictwa UW, Warszawa 2007
- Wilson F.M., *Organizational behaviour and work. A critical introduction*, 3rd Edition, Oxford University Press, Oxford 2010
- Winiarski J., *Boom mieszkaniowy*, „Gazeta Bankowa” 31 maja 2004, <http://www.nbportal.pl/library/pub_auto_B_0004/KAT_B3781.PDF>
- World's Most Ethical Companies Methodology*, <www.ethisphere.com>
- Wprowadzenie do socjologii kultury*, red. M. Filipiak, Wydawnictwo UMCS, Lublin 2009
- Wyrzykowska B., Karbowski K., *Kierowanie zasobami ludzkimi w organizacji*, Wydawnictwo SGGW, Warszawa 2009
- Wywiad z J. Kmitą, „Kultura i Historia” 2002, nr 3
- Zachowanie przedsiębiorstwa w procesie internacjonalizacji. Podejście sieciowe*, red. K. Fonfara, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2009
- Zaorski-Sikora Ł., *Etyka w biznesie*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Humanistyczno-Ekonomicznej, Łódź 2007
- Zarządzanie przedsiębiorstwem przyszłości. Koncepcje, modele, metody*, red. K. Perechuda, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2000
- Zarządzanie przedsiębiorstwem w gospodarce elektronicznej*, red. A. Kopczyński, Wyższa Szkoła Biznesu w Dąbrowie Górniczej, Dąbrowa Górnicza 2010
- Zarządzanie w przedsiębiorstwie. Środowisko – procesy – systemy – zasoby*, red. J.S. Kardas, M. Wójcik-Augustyniak, Difin, Warszawa 2008
- Zilinek M., *Multicultural and Transnational Dimension in the Moral-identity-of-personality Formation*, [w:] *Wielokulturowość – międzykulturowość obszarami edukacyjnych odniesień*, red. A. Szelaż, Oficyna Wydawnicza „Impuls”, Kraków 2005

Zimniewicz K., *Współczesne koncepcje zarządzania*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2009

Zittlau J., *Gandhi dla menedżerów*, Wydawnictwo Studio Emka, Warszawa 2005

Znaniecki F., *Metoda socjologii*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2008

Żurak-Owczarek C., *Organizacje wirtualne w praktyce*, [w:] *Wyzwania dla zarządzania współczesnym przedsiębiorstwem*, red. R. Borowiecki, A. Jaki, Wydawnictwo UE w Krakowie, Kraków 2009

Żygulski K., *Problemy współczesnej socjologii*, Fundacja Innowacji i Wyższa Szkoła Społeczno-Ekonomiczna, Warszawa 2005

Żymierska E., *Intercultural Environments*, „Innovative Management Journal” 2008, no 1

<<http://amnesty.org.pl>>

<<http://www.bankier.pl>>

<<http://www.efnetica.pl>>

<<http://www.fundusze-strukturalne.gov.pl>>

<<http://www.hfhr.pl>>

<<http://www.un.org.pl>>

<migr_pop1ctz,migr_pop3ctb>

<www.epp.eurostat.ec.europa.eu>

<www.ethisphere.com>

<www.pozytek.gov.pl>

<www.transparency.org.uk>

<www.wh.agh.edu.pl>

SPIS RYSUNKÓW

Rysunek 1.	Schematyczne przedstawienie (obraz) postawy.....	141
Rysunek 2.	Model postawy według B. (A.N.) Oppenheima.....	142
Rysunek 3.	Przetwarzanie systematyczne v. heurystyczne przekazów perswazyjnych odnoszących się do postaw.....	145
Rysunek 4.	Struktura narodowościowa respondentów ankiet zakwalifikowanych do etapu analizy....	186
Rysunek 5.	Struktura wiekowa respondentów.....	186
Rysunek 6.	Struktura wieku respondentów grupy polskiej.....	189
Rysunek 7.	Rozkład odpowiedzi respondentów grupy polskiej w zakresie definiowania pojęcia sukcesu w biznesie.....	191
Rysunek 8.	Rozkład odpowiedzi respondentów grupy polskiej w zakresie definiowania pojęcia nieetycznego biznesmena.....	192
Rysunek 9.	Rozkład odpowiedzi respondentów grupy polskiej w zakresie definiowania pojęcia nieetycznego pracodawcy.....	193
Rysunek 10.	Rozkład odpowiedzi respondentów grupy polskiej w zakresie definiowania pojęcia nieetycznego pracownika.....	195
Rysunek 11.	Struktura wieku respondentów grupy hinduskiej.....	196
Rysunek 12.	Rozkład odpowiedzi respondentów grupy hinduskiej w zakresie definiowania pojęcia sukcesu w biznesie.....	197
Rysunek 13.	Rozkład odpowiedzi respondentów grupy hinduskiej w zakresie definiowania pojęcia nieetycznego biznesmena.....	199
Rysunek 14.	Rozkład odpowiedzi respondentów grupy hinduskiej w zakresie definiowania pojęcia nieetycznego pracodawcy.....	200
Rysunek 15.	Rozkład odpowiedzi respondentów grupy hinduskiej w zakresie definiowania pojęcia nieetycznego pracownika.....	202
Rysunek 16.	Struktura wieku respondentów grupy brytyjskiej.....	204
Rysunek 17.	Rozkład odpowiedzi respondentów grupy brytyjskiej w zakresie definiowania pojęcia sukcesu w biznesie.....	205
Rysunek 18.	Rozkład odpowiedzi respondentów grupy brytyjskiej w zakresie definiowania pojęcia nieetycznego biznesmena.....	207
Rysunek 19.	Rozkład odpowiedzi respondentów grupy brytyjskiej w zakresie definiowania pojęcia nieetycznego pracodawcy.....	208
Rysunek 20.	Rozkład odpowiedzi respondentów grupy brytyjskiej w zakresie definiowania pojęcia nieetycznego pracownika.....	209
Rysunek 21.	Struktura wieku respondentów grupy nigeryjskiej.....	210
Rysunek 22.	Rozkład odpowiedzi respondentów grupy nigeryjskiej w zakresie definiowania pojęcia sukcesu w biznesie.....	212
Rysunek 23.	Rozkład odpowiedzi respondentów grupy nigeryjskiej w zakresie definiowania pojęcia nieetycznego biznesmena.....	213
Rysunek 24.	Rozkład odpowiedzi respondentów grupy nigeryjskiej w zakresie definiowania pojęcia nieetycznego pracodawcy.....	214

Rysunek 25. Rozkład odpowiedzi respondentów grupy nigeryjskiej w zakresie definiowania pojęcia nieetycznego pracownika.....	216
Rysunek 26. Porównanie odpowiedzi na pytanie dotyczące czynników sukcesu w biznesie.....	217
Rysunek 27. Porównanie odpowiedzi na pytanie dotyczące zachowań i postaw nieetycznego biznesmena.....	218
Rysunek 28. Porównanie odpowiedzi na pytanie dotyczące zachowań i postaw nieetycznego pracodawcy.....	219
Rysunek 29. Porównanie odpowiedzi na pytanie dotyczące zachowań i postaw nieetycznego pracownika.....	219
Rysunek 30. Moduły tematyczne współczynnika RIO.....	226
Rysunek 31. Przykładowa prezentacja wyników badania RIO w postaci wykresu radarowego.....	229
Rysunek 32. Przykładowa prezentacja wyników aplikacji RIO dla badania grupowego.....	234
Rysunek 33. Wynik badania RIO – firma informatyczna X.....	236
Rysunek 34. Wynik badania RIO – firma produkcyjno-handlowa z branży spożywczej.....	238
Rysunek 35. Wynik badania RIO – międzynarodowa sieć hoteli.....	239

SPIS TABEL

Tabela 1.	Płaszczyzny czasu i przestrzeni a różnice kulturowe.....	19
Tabela 2.	Przegląd wybranych definicji kultury.....	23
Tabela 3.	Pozytywne i negatywne efekty kultury organizacyjnej wobec przedsiębiorstwa.....	37
Tabela 4.	Typologia kultur organizacyjnych.....	38
Tabela 5.	Cechy charakterystyczne czterech typów kultury przedsiębiorstwa według F. Trompenaarsa i C. Hampdena-Turnera.....	40
Tabela 6.	Kultury przedsiębiorstw a styl zarządzania, ukierunkowanie władzy i kontrola.....	42
Tabela 7.	Kultura organizacyjna a właścicielska filozofia korzyści.....	45
Tabela 8.	Konflikt szczepeli.....	46
Tabela 9.	Przykładowa analiza budowy kultury organizacyjnej relacji dla przedsiębiorstwa produkcji spożywczej X.....	49
Tabela 10.	Przykładowa mapa interesariuszy w przedsiębiorstwie wielokulturowym.....	51
Tabela 11.	Porównanie społecznego i kulturowego podejścia do percepcji, tożsamości oraz reprezentacji innych.....	56
Tabela 12.	Aspekty kultury i tożsamości kulturowej.....	57
Tabela 13.	Aspekty pojęcia wzoru kulturowego.....	62
Tabela 14.	Wybrane czynniki oddziałujące na kulturę organizacyjną.....	84
Tabela 15.	Największe miasta świata w latach 1950, 2000 i 2015 (przewidywania).....	87
Tabela 16.	Procentowy udział obcokrajowców w populacji poszczególnych krajów Europy w 2010 roku.....	89
Tabela 17.	Zmiana wskaźnika zatrudnienia (WZ) w Europie w latach 2008–2010.....	90
Tabela 18.	Mocne i słabe strony pokolenia Y.....	97
Tabela 19.	Porównanie cech pokolenia <i>baby boomer</i> , X i Y.....	97
Tabela 20.	Kryteria oceny SOB w organizacji.....	124
Tabela 21.	Podejście organizacji do kwestii odpowiedzialności społecznej.....	127
Tabela 22.	Teorie wyjaśniające motywy podejmowania przez przedsiębiorstwa działalności za granicą.....	128
Tabela 23.	Kategorie firm uczestniczących w wymianie międzynarodowej.....	132
Tabela 24.	Różnice między przedsiębiorstwami międzynarodowymi i globalnymi.....	133
Tabela 25.	Trajektorie internacjonalizacji.....	134
Tabela 26.	Kategorie interakcji grup zadaniowych R.F. Balesa.....	147
Tabela 27.	Różnice pomiędzy wielo- i międzykulturowością.....	150
Tabela 28.	Model organizacji korporacji transnarodowych a model zarządzania międzykulturowego.....	155
Tabela 29.	Przykład kombinacji relacji interkulturowych w organizacji.....	157
Tabela 30.	Zmiany w domenach systemów hybrydowych.....	159
Tabela 31.	Typologia perspektyw postrzegania związków pomiędzy etyką a zarządzaniem.....	162
Tabela 32.	Wartości instrumentalne i ekspresywne w wybranych krajach Europy w 1999 roku.....	167
Tabela 33.	Hipotezy i cele badawcze.....	172

Tabela 34.	Metody i techniki badawcze.....	173
Tabela 35.	Interdyscyplinarne podejście do badań literaturowych i czasopiśmienniczych.....	174
Tabela 36.	Zastosowane zasady kodowania pytań w badaniu ankietowym.....	177
Tabela 37.	Terminarz badań.....	184
Tabela 38.	Podmioty wywiadu bezpośredniego.....	184
Tabela 39.	Struktura wieku respondentów grupy polskiej.....	189
Tabela 40.	Rozkład odpowiedzi respondentów grupy polskiej w zakresie definiowania pojęcia sukcesu w biznesie.....	190
Tabela 41.	Rozkład odpowiedzi respondentów grupy polskiej w zakresie definiowania pojęcia nieetycznego biznesmena.....	191
Tabela 42.	Rozkład odpowiedzi respondentów grupy polskiej w zakresie definiowania pojęcia nieetycznego pracodawcy.....	193
Tabela 43.	Rozkład odpowiedzi respondentów grupy polskiej w zakresie definiowania pojęcia nieetycznego pracownika.....	194
Tabela 44.	Struktura wieku respondentów grupy hinduskiej.....	196
Tabela 45.	Rozkład odpowiedzi respondentów grupy hinduskiej w zakresie definiowania pojęcia sukcesu w biznesie.....	196
Tabela 46.	Rozkład odpowiedzi respondentów grupy hinduskiej w zakresie definiowania pojęcia nieetycznego biznesmena.....	198
Tabela 47.	Rozkład odpowiedzi respondentów grupy hinduskiej w zakresie definiowania pojęcia nieetycznego pracodawcy.....	199
Tabela 48.	Rozkład odpowiedzi respondentów grupy hinduskiej w zakresie definiowania pojęcia nieetycznego pracownika.....	201
Tabela 49.	Struktura wieku respondentów grupy brytyjskiej.....	204
Tabela 50.	Rozkład odpowiedzi respondentów grupy brytyjskiej w zakresie definiowania pojęcia sukcesu w biznesie.....	205
Tabela 51.	Rozkład odpowiedzi respondentów grupy brytyjskiej w zakresie definiowania pojęcia nieetycznego biznesmena.....	206
Tabela 52.	Rozkład odpowiedzi respondentów grupy brytyjskiej w zakresie definiowania pojęcia nieetycznego pracodawcy.....	207
Tabela 53.	Rozkład odpowiedzi respondentów grupy brytyjskiej w zakresie definiowania pojęcia nieetycznego pracownika.....	208
Tabela 54.	Struktura wieku respondentów grupy nigeryjskiej.....	210
Tabela 55.	Rozkład odpowiedzi respondentów grupy nigeryjskiej w zakresie definiowania pojęcia sukcesu w biznesie.....	211
Tabela 56.	Rozkład odpowiedzi respondentów grupy nigeryjskiej w zakresie definiowania pojęcia nieetycznego biznesmena.....	212
Tabela 57.	Rozkład odpowiedzi respondentów grupy nigeryjskiej w zakresie definiowania pojęcia nieetycznego pracodawcy.....	214
Tabela 58.	Rozkład odpowiedzi respondentów grupy nigeryjskiej w zakresie definiowania pojęcia nieetycznego pracownika.....	215
Tabela 59.	Powiązanie wniosków studiów literaturowych i badań własnych z komponentami współczynnika RIO.....	222
Tabela 60.	Powiązanie pytań kwestionariusza z modułami tematycznymi RIO.....	227
Tabela 61.	Skala interpretacji współczynnika RIO.....	228
Tabela 62.	Przykładowa tabela wyników aplikacji RIO z podziałem na moduły.....	229
Tabela 63.	Tabela obliczeniowa współczynnika Fleissa dla $k = 3$	231
Tabela 64.	Tabela obliczeniowa współczynnika Fleissa dla $k = 4$	231
Tabela 65.	Tabela obliczeniowa współczynnika Fleissa dla $k = 5$	232
Tabela 66.	Tabela obliczeniowa współczynnika Fleissa dla $k = 6$	232
Tabela 67.	Przykładowa tabela wyników aplikacji RIO dla badania grupowego.....	233

Tabela 68.	Wynik badania RIO – firma informatyczna X.....	236
Tabela 69.	Wynik badania RIO – firma produkcyjno-handlowa z branży spożywczej.....	237
Tabela 70.	Wyniki badania RIO – międzynarodowa sieć hoteli.....	238
Tabela 71.	Macierz opcji badawczych RIO.....	240
Tabela 72.	Minimalna liczba respondentów poszczególnych opcji badawczych.....	242
Tabela 73.	Agenda metodyczna badania RIO.....	242

FACTORS SHAPING THE ORGANIZATIONAL CULTURE IN MULTINATIONAL ENTERPRISES

Summary

The book is an interdisciplinary presentation of the organizational culture factors affecting today's enterprises, particularly in the context of the internationalisation of human resources.

Moreover, the attention is on small and medium-sized enterprises, which, acting on the international markets and are influenced by factors, that few years ago only large corporations deal with.

Analysing trends in the migration of the population and their impact on the structure of the labour market, the author of the book took the examination of a range of international management to verify existing knowledge concerning intercultural groups of employees. Research carried out in the period from November 2007 to March 2011. This publication contains the conclusions and recommendations formulated on the basis of the results of those surveys.

Theoretical studies concerned the concepts of management science, anthropology, sociology, general psychology, social psychology and ethics culture. Starting from the definition of *the intercultural company*, the analysis of *attitudes and interactions* in a specific social group, which is a intercultural group until the inventory of knowledge of *business ethics*, developed a theoretical basis to examine whether it is possible to create a model of ethics which would constitute the pattern of culture to shape behaviour in the enterprise by intentionally defined and consistently implemented organizational culture.

The work consists of three essential parts (theoretical, research and summary) that are arranged in five chapters. Part one, which is the result of theoretical studies, is divided into two thematic chapters. Reflections has begun from the determination of the core of the organizational culture and its organizational and social importance. Business ethics issues were also presented. In the second chapter, selected internal and external factors affecting organizational culture were analysed. Trends in the field of multiculturalism of societies and organizations, the characteristics of the generation "Y", were described as well as the most important transformation of economic, political, legal and technological changes. Has been given to issues of regulation of the protection of human rights and social responsibility. Moreover, the company *born global* were presented to analyse the evolution of strategies for today's business internationalization. An important complement to the reflection was an overview of the concepts of social group in the organization. Theories associated with the evolution of individual and collective attitudes and interactions among people, especially in the context of the functioning of the intercultural team were explained.

In the second part of the study, the author presented the methodology of survey carried out from November 2007 to March 2011. Because the purpose of the study was to identify cultural differences regarding certain concepts of business ethics and organizational culture survey (questionnaire and experiments) were in Poland, Great Britain, India, and Nigeria. In addition author interviewed citizens of Canada, the USA, Finland, Denmark, Czech Republic, Hungary, Bulgaria, Russia, etc. The third chapter describes the range of time, material and personal research, detailed methods and techniques of research with explanation of the choice and the detailed schedule outlined research.

In the fourth chapter, the results of the research (individual and comparison) were presented.

Last chapter is essential, because the author has presented the application of RIO (Ratio of Interculturalism of Organization) invited and implemented by herself, used for diagnosis of enterprises.

It is, therefore, a book for all people who are interested in international and cultural management.