

PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ I ZARZĄDZANIE

ISSN 1733-2486

TOM XV, ZESZYT 3

<http://piz.san.edu.pl>

Studia z zarządzania międzykulturowego

Redakcja

Michał Chmielecki

Łódź 2014

Całkowity koszt wydania Zeszytu 3
sfinansowany ze środków Społecznej Akademii Nauk

Zeszyt recenzowany

Redakcja naukowa: Michał Chmielecki

Komputerowy skład tekstu, redakcja i korekta techniczna: Jadwiga Poczyczyńska

Projekt okładki: Marcin Szadkowski

© **Copyright:** Społeczna Akademia Nauk

ISSN 1733-2486

Wydawnictwo

Społecznej Akademii Nauk

e-mail: **wydawnictwo@spoleczna.pl**

tel. 42 632 50 23, 42 632 50 26 w. 339

Wersja papierowa wydania jest wersją podstawową

Druk i oprawa: Mazowieckie Centrum Poligrafii, ul. Duża 1,
05-270 Marki, www.c-p.com.pl; biuro@c-p.com.pl

Spis treści

Wstęp	5
Danuta Janczewska, Działalność wielokulturowych zespołów projektowych w przedsiębiorstwach MSP w aspekcie transferu wiedzy	7
Jadwiga Kaczmarska-Krawczak, Zarządzanie wiedzą międzykulturową w przedsiębiorstwie	21
Anna Mikulska, Magdalena Grębosz, Komunikacja wewnętrzna w korporacji międzynarodowej – analiza przypadku	33
Sylvia Przytuła, Kompetencja międzykulturowa ekspatów – wyniki badań i wskazówki dla biznesu	47
Aleksandra Radziszewska, Międzykulturowe aspekty zachowań konsumentów	63
Krystyna Romaniuk, Kulturowy model współpracy międzyorganizacyjnej	77
Dariusz Stankiewicz, Wykorzystanie Karty Różnorodności do diagnozowania i kształtowania kultury organizacyjnej	87
Bartłomiej Stopczyński, Specyfika wykorzystania mediów społecznościowych na polskich uczelniach na przykładzie SAN	101
Ewa Strońska, Wpływ kultury organizacyjnej na zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie	111
Anna Strychalska-Rudzewicz, Katarzyna Łukiewska, Identyfikacja czynników kultury organizacyjnej wpływających na innowacyjność przedsiębiorstw produkcyjnych	127
Aleksandra Szejniuk, Społecznie odpowiedzialna przedsiębiorczość jako podstawa komunikacji organizacji międzynarodowych	143
Katarzyna Wach-Grzybowska, Potencjał rozwojowy miasta jako element konkurencyjności miast europejskich – na przykładzie miasta powiatowego – Łódź	157
Renata Winkler, Doskonalenie, rozwój i integrowanie zespołu projektowego ..	167

Michał Chmielecki , Szwedzka kultura negocjacji w oczach Polaków w świetle wyników badań.....	181
Aleksandra Szejniuk , Efektywność negocjacji jako podstawa zarządzania międzykulturowego we współczesnym świecie.....	191
Gniewomir Pieńkowski , The Role of Intercultural Management Model.....	205
Michał Chmielecki, Marcin Lisowski , The use of SNSs in modern recruitment – case study	211

Wstęp

Zintegrowanej gospodarce systemu światowego towarzyszy różnorodność systemów społecznych i kulturowych. Problem odnalezienia się w owej różnorodności współczesnego menedżera jest jednym z najistotniejszych wyzwań, wobec których stać będą specjaliści do spraw zarządzania.

Tysiące menedżerów stoi przed wyzwaniem stworzenia takich struktur i metod zarządzania w organizacji w obliczu wielokulturowości by były one efektywne i przyniosły wymierne korzyści dla firmy. Zarządzanie międzykulturowe koncentruje się przede wszystkim na sprawnym zarządzaniu zróżnicowanymi kulturowo zasobami ludzkim, a także na wykorzystaniu ich jako środka uzyskania przewagi konkurencyjnej. Głównym zadaniem zarządzania międzykulturowego w globalizującym się środowisku jest facylitacja i prowadzenie synergicznej komunikacji pomiędzy pracownikami reprezentującymi odmienne wartości, poglądy i normy kulturowe.

W niniejszym numerze *Przedsiębiorczości i Zarządzania* (tom XV, zeszyt 3) zebraliśmy kilka artykułów przygotowanych przez przedstawicieli rozmaitych dyscyplin, którzy z odmiennych perspektyw starają się spojrzeć na problemy międzykulturowości i wielokulturowości we współczesnym zarządzaniu. W tym numerze czytelnik znajdzie teksty poświęcone m.in. zagadnieniom zarządzania wiedzą, zarządzania zespołami projektowymi, różnorodności, mediom społecznościowym i negocjacom.

Numer otwiera artykuł autorstwa dr inż. Danuty Janczewskiej, w którym autorka omawia działalność wielokulturowych zespołów projektowych w przedsiębiorstwach MŚP w aspekcie transferu wiedzy. Podobnej tematyce poświęciła swój artykuł dr Jadwiga Kaczmarska-Krawczak, która pisze o zarządzaniu wiedzą międzykulturową w przedsiębiorstwie. W kolejnym artykule dr Anna Mikulska i mgr Magdalena Grębosz analizują aspekty stworzenia kompleksowego systemu komunikacji wewnętrznej, który uwzględnia i minimalizuje bariery kulturowe, pozwala na poprawę funkcjonowania korporacji międzynarodowej na wielu poziomach. Dr Sylwia Przytuła w swoim artykule dokonuje przeglądu dotychczasowych badań dotyczących profilu wymagań kwalifikacyjnych względem kadry menedżerów expatriantów, by na tym tle pokazać wyniki badań własnych. Dr Krystyna Romaniuk artykuł swój poświęciła kulturowemu modelowi współpracy międzyorganizacyjnej przedsiębiorstw. Dr Dariusz Stankiewicz w swoim artykule odniósł się do wykorzystania Karty Różnorodności do diagnozowania i kształtowania kultury organizacyjnej.

W dalszej części numeru dr Bartłomiej Stopczyński przedstawia przykłady działań podejmowanych przez Społeczną Akademię Nauk w ramach komunikacji poprzez media społecznościowe oraz dokonuje próby oceny tych działań na podstawie badania ankietowego przeprowadzonego na wybranej próbie badawczej studentów tej uczelni. Dr Ewa Stroińska poświęciła swój artykuł problematyce wpływu kultury organizacyjnej na zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie. W artykule podejmuje próbę identyfikacji szeregu wskaźników kultury organizacyjnej sprzyjających zarządzaniu wiedzą. Dr Anna Strychalska-Rudzewicz i mgr Katarzyna Łukiewska w swoim artykule przedstawiają wyniki badań, które miały na celu identyfikację czynników kultury organizacyjnej wspierających proces innowacyjności w przedsiębiorstwach produkcyjnych.

Wzrastający proces globalizacji spowodował, że wszystkie formy działalności gospodarczej koncentrują się na społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw. Szczególnego znaczenie nabierają zagadnienia związane z ochroną środowiska naturalnego. Jest to wymóg współczesnego biznesu i temu właśnie poświęcony jest kolejny artykuł autorstwa dr Aleksandry Szejniuk zatytułowany „Społecznie odpowiedzialna przedsiębiorczość jako podstawa komunikacji organizacji międzynarodowych”. Celem kolejnego opracowania autorstwa dr Katarzyny Wach-Grzybowskiej jest analiza wyników badań przeprowadzonych w latach 2004–2010 przez – PriceWaterhouseCoopers, pod kątem próby zdefiniowania przyczyn niepowodzenia Łodzi w rywalizacji o miano „Europejskiej Stolicy Kultury 2016”. Dalej dr Renata Winkler pisze o doskonaleniu, rozwoju i integrowaniu zespołu projektowego. Podejmując się kwestii doskonalenia autorka zwróciła uwagę na obszary doskonalenia związane z: doбором członków zespołu, przeprojektowaniem pracy, budowaniem zespołu, szkoleniem zespołu, rozwojem przywództwa.

W obecnym zmieniającym się świecie zauważalny jest wzrost znaczenia negocjacji, szczególnie w ujęciu międzykulturowym. Tej problematyce swoje artykuły poświęciła dwójka kolejnych autorów. Celem artykułu dr Michała Chmieleckiego jest odpowiedź na pytanie, czym charakteryzuje się szwedzki styl negocjacji i jakie są jego podstawowe elementy. Artykuł przedstawia wyniki badań jakościowych prowadzonych wśród Polaków negocjujących na co dzień ze szwedzkimi partnerami handlowymi. Natomiast dr Aleksandra Szejniuk poświęciła swój artykuł problematyce efektywności negocjacji jako podstawy zarządzania międzykulturowego we współczesnym świecie. Przedstawiony w artykule autorstwa mgr Gniewomira Pińkowskiego „Proces budowy modelu zarządzania międzykulturowego” ukazuje problemy, z jakimi będą się stykać organizacje w XXI wieku. Numer ten zamyka artykuł dr Michała Chmieleckiego i mgr Marcina Lisowskiego poświęcony tematyce roli mediów społecznościowych w rekrutacji pracowników.

Życzę Państwu udanej lektury.

dr Michał Chmielecki

Danuta Janczewska
Społeczna Akademia Nauk

Działalność wielokulturowych zespołów projektowych w przedsiębiorstwach MSP w aspekcie transferu wiedzy

ACTIVITIES OF MULTICULTURAL PROJECT TEAMS IN SMEs IN ASPECT OF KNOWLEDGE TRANSFER

Abstract: In time of globalization necessary is the cooperation of representatives of many national companies. One from the most effective methods is management of project. Many advantages from using this method can leading to growth of competitiveness of SMEs by growing of resources of knowledge in enterprises. In conditions of international cooperation are achieved additional synergy effects by diffusion of knowledge between participants of project national origin from different countries. The article shows the problems of activity of multicultural project teams on example foreign enterprises in confectionery branch.

Key words:: SMEs, management of projects, knowledge transfer.

1. Wprowadzenie

Strategia Europa 2020 zakłada, że wiedza i innowacje odgrywać będą najważniejszą rolę w osiągnięciu tzw. Inteligentnego rozwoju. Realizacja tej strategii powiązanej z budową Gospodarki Opartej na Wiedzy oraz ze Strategią Lizbońską wymaga zwiększenia wydatków na badania i rozwój, poprawy edukacji, wspierania transferu technologii ze sfery nauki do przemysłu oraz stworzenia możliwości przekształcania innowacyjnych pomysłów w nowe produkty, usługi lub sposoby organizacji pracy. Jednym z kierunków wspomagających osiągnięcie celu strategii Europa 2020 jest stosowanie nowoczesnych metod zarządzania, w tym zarządzania projektami. Metoda ta jest obecnie najczęściej wykorzystywana w przedsiębiorstwach dużych, natomiast w przedsiębiorstwach MSP metoda zarządzania projektami jest stosowana stosunkowo rzadko. Wieloaspektowe korzyści płynące z zastosowania metody zarządzania projektami mogą przyczynić się do wzrostu konkurencyjności firm MSP, poprzez wzrost zasobów wiedzy w przedsiębiorstwie.

Celem referatu jest przedstawienie możliwości zastosowania zarządzania

projektami w przedsiębiorstwach MSP współpracujących z firmami zagranicznymi oraz dodatkowej korzyści w postaci transferu wiedzy.

2. Podstawowe pojęcia i definicje w zarządzaniu projektami

Istnieje wiele określeń i definicji projektu – w ujęciu projektu gospodarczego, które występują w przedsiębiorstwie i stanowią przedmiot zainteresowania menedżerów [Rogowski 2004, s. 15]. Projekt należy rozumieć, jako przedsięwzięcie dotychczas nie występujące w danym przedsiębiorstwie, nietypowe, nie mające ustalonego wzorca, czy procedury. Projekty stanowią w ramach organizacji przedsięwzięcia tymczasowe, wprowadzając często pewnego rodzaju niestabilność do systemu organizacyjnego przedsiębiorstwa [Sulkowski 2013, s. 247–254].

Zarządzanie projektem wymagać będzie całkowicie nowego podejścia, tworzenia innowacyjnego rozwiązania, w którym uczestniczy zespół projektowy tworzący nowe wartości zarówno dla przedsiębiorstwa, jak i dla klientów. W obszernej literaturze przedmiotu brak jest jednak jednoznacznej definicji, która uwzględniałaby zarówno istotę projektu, jak i jego kontekst organizacyjny. Podkreślane jest znaczenie kontekstu rynkowego projektu, źródła jego powstawania oraz wpływ otoczenia na samą ideę projektu, jak i formułowanie celu. Zarządzanie projektem ma zatem charakter innowacyjny i wpisuje się w ogólną strategię innowacji przedsiębiorstwa. Część definicji preferuje ujęcie czynnikowe, zaznaczające nietypowość i nowość przedsięwzięcia. Pawlak podkreśla następny atrybut projektu, jakim jest wyznacznik innowacyjności, którego celem jest poszukiwanie źródeł przewagi konkurencyjnej [Pawlak 2008, s. 17]. Formułuje on dodatkowo pojęcie „otoczenia projektu”, które charakteryzują następujące czynniki:

- wysoki stopień złożoności,
- kompleksowość rozwiązań,
- orientacja na klienta.

Autorzy zaznaczają, iż istotą projektu są jego atrybuty, takie jak: korzyść, koszt, upływ czasu, ryzyko. Pośród korzyści, jakie wymieniane są przez autorów znalazły się następujące:

- wzrost innowacyjności;
- zdobycie nowych umiejętności;
- wzrost zasobów wiedzy;
- realizacja strategii przedsiębiorstwa;
- osiągnięcie lepszej pozycji konkurencyjnej.

Zarządzanie kosztem projektu polega na planowaniu zasobów, ustaleniu kosztów oraz budżetowaniu i kontroli [Dudzińska-Baryła 2008, s. 7]. Zarządzanie czasem projektu stanowi jeden z obszarów zarządzania projektem i uwzględnia wszystkie przewidziane w projekcie działania, jak również ich chronologię. Rozwój terminarza projektu przewiduje wpływ określonych działań na możliwość realizacji kolejnych etapów projektu. Wśród definicji projektu spotykane jest również ujęcie jakościowe, przy czym podstawową trudnością jest wyznaczenie standardów jakościowych. Zadaniowe tło projektu jest zaznaczane w ujęciu operacyjnym, zorientowanym na zadania i cele projektu. Ujęcie tego typu jest stosowane w analizie projektów finansowych, np. przez Bank Światowy, UNIDO, instytucje działające w ramach Unii Europejskiej. Projekty powstają jako odpowiedź na nowe potrzeby lub zagrożenia. Według definicji Asian Development Bank [<http://www.adb.org/Documents/Guidelines/Eco-Analysis>] projekt musi uwzględniać strukturę przyczynową przedsięwzięcia, jej logiczne uporządkowanie, według autorów jest to „framework” projektu. Pawlak łączy pojęcie realizacji projektu z obszarem jednej organizacji lub wielu – na zasadach partnerstwa [Pawlak 2008, s. 28, 29]. Określenie celu projektu powinno zawierać jego konkretne dane, takie jak cechy nowego produktu, urządzenia, bądź formy organizacyjnej. Zarządzanie projektami obejmuje wszystkie czynności dotyczące przygotowania i realizacji decyzji związanych z ich realizacją. Czynności te będą dotyczyć następujących obszarów: organizowanie, koordynowanie, monitorowanie i kontrola. W procesie zarządzania projektem wyróżnia się następujące problemy:

- sformułowanie problemu, który wystąpił w przedsiębiorstwie oraz identyfikacja zadań;
- uzgodnienie celów projektu, logiki jego przebiegu i postępowania;
- identyfikacja niezbędnych zasobów, w tym zasobów kadrowych, finansowych i rzeczowych;
- kierowanie grupą projektową.

3. Proces zarządzanie projektem a powstawanie nowej wiedzy w przedsiębiorstwie MSP

Możliwości związane z przynależnością do Unii Europejskiej poszerzyły znacznie dopływ nowoczesnych technologii oraz dyfuzję wiedzy – które do tego okresu znajdowały się głównie w gestii firm zagranicznych funkcjonujących w Polsce od początku okresu transformacji systemowej. Stały się one ważnym źródłem zaawansowanych technologii, nowoczesnych metod zarzą-

dzania kraju, który stwarza sprzyjające warunki dla napływu kapitału zagranicznego w formie inwestycji bezpośrednich (BIZ) [Umiński 2002] dającego większe szanse na rozwój innowacyjności, powstawanie nowych rozwiązań technologicznych i technicznych, rozwój krajowej sfery B+R oraz wzrost konkurencyjności. W grupie inwestorów zagranicznych dominującą rolę pełnią korporacje transnarodowe, inwestujące w działalność gospodarczą (produkcja, dystrybucja, usługi) oraz w sferę badawczo-rozwojową [Glass, Saggi 2007]. Obecność BIZ wpływa na unowocześnianie struktury gospodarczej kraju przyjmującego, w tym zwłaszcza poprzez :

- dyfuzję zagranicznej wiedzy oraz dopływ nowoczesnych technologii;
- dopływ *know-how*;
- efekty związane z pogłębianiem powiązań pomiędzy podmiotami krajowymi – a filiami firm zagranicznych, nowoczesnych metod zarządzania i marketingu;
- przeniesienie z krajów macierzystych kooperacyjnych powiązań pomiędzy firmami zagranicznymi do kraju przyjmującego – przyspieszających adaptację inwestorów zagranicznych na rynku polskim;
- przyspieszenie restrukturyzacji i modernizacji gospodarki kraju przyjmującego.

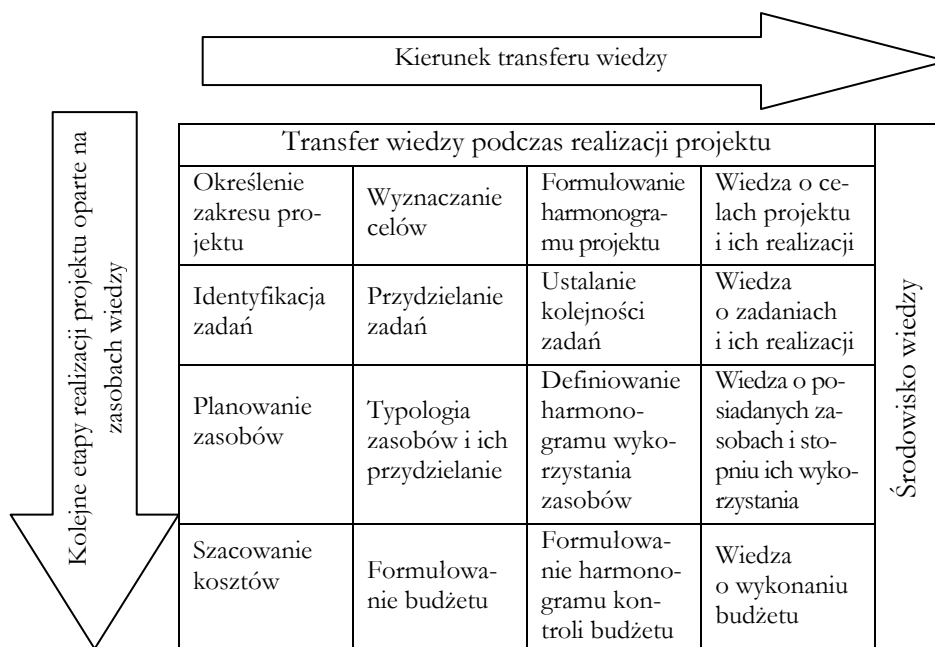
Proces zarządzania projektem rozpoczyna się od identyfikacji i określenia zakresu projektu. Zakres ten dotyczyć będzie ogólnej strategii przedsiębiorstwa funkcjonującego na danym rynku i musi uwzględniać charakterystyczne elementy rynku, takie jak jego wielkość, chłonność, potencjał rozwojowy, czy też trendy i przewidywane kierunki rozwoju. Cele projektu, wpisane w ogólną strategię innowacji organizacji można sformułować w sposób następujący [Białoń, Janczewska 2010, s. 16]:

- 1) unowocześnienie potencjału innowacyjnego przedsiębiorstwa;
- 2) wdrażanie nowych produktów, procesów i systemów organizacyjnych;
- 3) wzrost racjonalności gospodarowania wyrażający się w poprawie efektywności, zmniejszeniu chłonności czynników produkcji i wzrostu ich produktywności;
- 4) poprawa tożsamości, wizerunku i reputacji organizacji;
- 5) poprawa klimatu innowacyjnego organizacji;
- 6) utrzymanie firmy na obecnych rynkach;
- 7) poszerzanie rynków zbytu;
- 8) pozyskiwanie funduszy na sfinansowanie projektów innowacyjnych.

Przebieg procesu realizacji projektu można ogólnie sformułować poprzez definiowanie jego kolejnych etapów, takich jak: określenie zakresu, wyznaczanie celów, formułowanie harmonogramu projektu, gromadzenie wiedzy o zadaniach – co pokazano na rys. 1.

Tworzenie nowej wiedzy w realizacji projektu nadaje dodatkowy wymiar samemu projektowi i wymaga od uczestników projektu pewnej zwinności [Prahlađ, Ramaswamy 2005, s. 170]. Powstające wówczas środowisko wiedzy w MSP może stać się źródłem innowacji, co sprzyja współtworzeniu nowej wiedzy.

Rysunek 1. Macierz realizacji projektu w ujęciu transferu wiedzy w MSP



Źródło: Opracowanie własne.

4. Sterowanie przebiegiem projektu w międzynarodowej grupie przedsiębiorstw MSP a transfer wiedzy pomiędzy uczestnikami projektu

Według UNCTAD za transfer wiedzy uważa się „transfer systematycznej wiedzy dla wytworzenia produktu, zastosowania procesu lub wykonania usług, lecz nie obejmuje transakcji ograniczających się wyłącznie do sprzedaży

ży, czy wynajmu dóbr” [Unctad 2001]. Unctad kładzie nacisk na wiedzę służącą kreowaniu produktów i usług – co z kolei w pewien sposób zawęży zasięg oddziaływania wiedzy rozumianej jako źródła inspiracji tworzenia nowej wiedzy, nie tylko praktycznych implementacji. OECD definiuje kanały transferu wiedzy [OECD 2005] w postaci ucieleśnionej (ludzie, sprzęt, materiały, urządzenia) lub nieucieleśnionej (dokumenty, informacja pisana). Z punktu widzenia przedsiębiorstwa realizującego projekty w warunkach współpracy międzynarodowej proces transferu wiedzy powinien stymulować rozwój oraz tworzyć wartość dodaną. W powstawaniu wartości dodanej podczas realizacji projektu zaznacza się udział kapitału intelektualnego. Jednocześnie podkreślany jest wpływ kultury organizacyjnej na kreowanie kapitału intelektualnego w przedsiębiorstwie oraz na wzrost zasobów niematerialnych w tymże przedsiębiorstwie [Sulkowski 2012, s. 22]. Z kolei Y.L. Doz i G. Hamel [2006, s. 133] wyróżniają działania typu *learning alliance* nastawione na pozyskiwanie wiedzy, zwłaszcza kluczowych informacji od sojuszników. Tradycyjnie działalność firm MSP rozpatrywana była w kontekście rynków lokalnych, bądź niszowych. Działalność międzynarodową przypisywano głównie firmom globalnym i KTN (Korporacjom Transnarodowym). Koźmiński [1999, s. 229] wskazuje na dużą różnorodność procesów umiędzynarodowienia polskich przedsiębiorstw. Potwierdza on odmienną rolę procesów umiędzynarodowienia w przedsiębiorstwach dużych oraz w małych i średnich, upatrując sukces na rynkach międzynarodowych w prawidłowym odniesieniu poziomu konkurencyjności na rynku krajowym do możliwości powtórzenia sukcesu na rynkach zagranicznych. W ujęciu OECD [OECD Science, Technology and Industry: Scoreboard, 2007] – globalizacja przemysłu oznacza ewoluujący sposób prowadzenia międzynarodowej działalności przemysłowej przedsiębiorstw, obejmujący inwestycje, handel, porozumienia, które są wykorzystywane w celu wdrażania prac B+R, wytwarzania i poddostaw produktów oraz ich zbytu. Dla przedsiębiorstw z grupy MSP podejmujących działalność w wymiarze międzynarodowym, w przypadku realizacji projektów dochodzi do formułowania i definiowania nowych procesów, takich jak :

- proces wymiany międzynarodowej – handlu międzynarodowego;
- proces przepływu siły roboczej;
- proces przepływu kapitału w postaci bezpośrednich inwestycji zagranicznych;
- procesy współpracy kooperacyjnej i podwykonawczej;
- proces dyfuzji wiedzy w wymiarze międzynarodowym.

W grupach projektowych, w których uczestniczą firmy z wielu krajów istotnym problemem jest definiowanie pomysłu na projekt oraz ustalanie jego głównych celów. Już na tym etapie może się okazać, że menadżerowie z różnych krajów widzą cel projektu w odmienny sposób. Ustalenie jednego, wspólnego celu pozwala jednak na przyjęcie pewnych zasad w określeniu dalszego zarządzania projektem. Z punktu widzenia wartości dodanej dla przedsiębiorstw polskich - pozyskiwanie wiedzy niesie za sobą najważniejsze korzyści zarówno doraźne, jak i odłożone w czasie. Hamel i Prahalad zakładali, iż umiejętność jednoczesnego wykorzystywania umiejętności oraz technologii dostarcza wartość przedsiębiorstwu, pod warunkiem komunikowania się osób na wielu szczeblach zarządzania [Hamel, Prahalad 1999, s. 165–167]. Efektem kluczowych kompetencji dostarczających możliwości tworzenia wartości w firmie będą produkty kluczowe. Jedną z bardziej istotnych kompetencji jest zdaniem Hamela i Prahalada zdolność do uczenia się organizacji, zwłaszcza w zakresie pozyskiwania umiejętności technologiczno-produkcyjnych, w tym integrowania wielu strumieni technologii. Transfer wiedzy wpływający na wzrost kompetencji w przedsiębiorstwie może być rozpatrywany w ujęciu procesowym, jako przepływ wiedzy szeroko pojętej z ośrodków kreowania wiedzy do organizacji absorbujących wiedzę. Problematyka komunikowania się w procesie dyfuzji wiedzy podczas realizacji projektu jest najważniejszym elementem w zarządzaniu projektem. Obecnie istnieje wiele możliwości komunikowania się pomiędzy poszczególnymi uczestnikami projektu, przy czym granice geograficzne nie stanowią przeszkody przy stosowaniu technologii ITC. Istotnym czynnikiem, który należy przeanalizować omawiając w tym kontekście transfer wiedzy do przedsiębiorstw sektora MSP jest kwestia możliwości absorpcyjnych, inaczej mówiąc wiedzo-chłonności przedsiębiorstwa MSP. Problematyka wiedzo-chłonności w ujęciu gałęzi przemysłu była przedmiotem badań w ujęciu sektorowym [Białoń, Janczewska 2009]. Niska wiedzo chłonność polskich przedsiębiorstw pozwoliła na konkluzję, iż nie są one zainteresowane rozwijaniem tzw. pierwiastka intelektualnego w innowacjach, natomiast chętnie uczestniczą w projektach o charakterze praktycznym. Przykładem aplikacyjnego aspektu i efektywnego transferu wiedzy może być udział w realizacji projektów w warunkach współpracy międzynarodowej.

5. Zarządzania projektami w przedsiębiorstwach MSP w warunkach współpracy międzynarodowej – badania własne

Badania własne nad zarządzaniem projektami w przedsiębiorstwach MSP prowadzone w latach 2000–2009 w przedsiębiorstwach w branży cukierniczej w Polsce oraz w przedsiębiorstwach współpracujących z producentami wyrobów cukierniczych. Celem badań było zidentyfikowanie transferu wiedzy w przedsiębiorstwach MSP, w tym podczas zarządzania projektami w warunkach współpracy międzynarodowej. Dobór próby był celowy, jako kryterium doboru przyjęto współpracę lub powiązanie kapitałowe z firmą zagraniczną i prowadzenie z nią wspólnych projektów. Badania prowadzono metodą indywidualnych wywiadów z menedżerami poszczególnych przedsiębiorstw oraz wywiadów z ekspertami w branży cukierniczej. Wywiady przeprowadzono z 20 przedsiębiorstwami, wśród których 4 należały do grupy dużych przedsiębiorstw, natomiast 16 z nich do sektora MSP. Na podstawie badań sformułowany został schemat zarządzania realizacją projektu w warunkach współpracy międzynarodowej w badanych przedsiębiorstwach. Wyodrębniono następujące rodzaje projektów występujących w badanych przedsiębiorstwach:

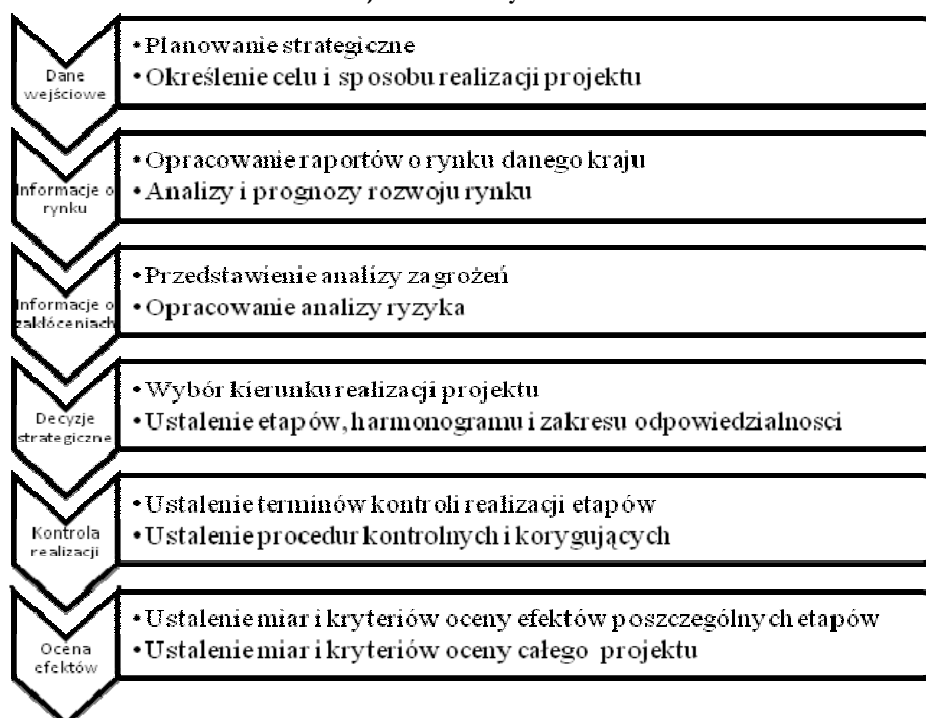
- projekty marketingowe;
- projekty dotyczące innowacji;
- projekty technologiczne;
- projekty dotyczące nowej techniki;
- projekty dotyczące nowych metod organizacji pracy;
- projekty dotyczące komunikacji w przedsiębiorstwach.

Jednym z elementów charakteryzujących poszczególne projekty jest ryzyko, pojawiające się wraz z podejmowaniem realizacji. Ocena ryzyka projektu polega na określeniu prawdopodobieństwa wystąpienia zdarzenia, które może wpłynąć niekorzystnie na osiągnięcie jednego lub wielu celów projektu [Janczewska 2011, s. 49]. W odniesieniu do projektów, w którym uczestniczy wiele przedsiębiorstw ocena ryzyka projektu powinna uwzględniać wszystkie możliwe składowe ryzyka każdego uczestnika projektu.

Na rys. 2 przedstawiono schemat sterowania przebiegiem realizacji projektu w badanych przedsiębiorstwach MSP w warunkach współpracy międzynarodowej. Jednym z ważniejszych etapów w procesie sterowania przebiegiem realizacji projektu jest sporządzanie analiz rynkowych w krajach uczestniczących w realizacji projektu. Celem tych analiz jest poznanie kon-

tekstu realizacji projektu, poznanie warunków, w jakich dana część projektu w danym kraju będzie powstawała. Analizy te są dokonywane w oparciu o modele marketingowe, takie jak analiza SWOT, analiza PEST, mapa grup strategicznych, czy model 5 sił konkurencji Portera.

Rysunek 2. Schemat przebiegu realizacji projektu z udziałem uczestników z wielu krajów w badanych firmach MSP



Źródło: opracowanie własne.

W przypadku grupy uczestników pochodzących z wielu krajów dodatkowym elementem, które należy uwzględnić w ocenie ryzyka - staje się kultura organizacyjna. Składowymi tak pojętego ryzyka z perspektywy multi narodowej grupy realizatorów projektu będą:

- zagrożenie – jego rodzaj, charakter i znaczenie dla przedsięwzięcia analizowane na gruncie kultury organizacyjnej, na gruncie rynkowym, finansowym, technicznym etc.;
- Czas – oceniany z punktu widzenia walki konkurencyjnej i postępowania konkurentów rynkowych na wielu rynkach;

- prawdopodobieństwo wystąpienia zagrożenia na wielu rynkach jednocześnie;
- możliwe skutki realnego zagrożenia.

Elementem porządkującym proces realizacji projektu jest ustalenie harmonogramu realizacji oraz kontrola osiąganych celów etapowych. Pewną trudnością w realizacji projektu wielonarodowego może stać się bariera językowa, jednak w zasadzie powszechnie używa się języka angielskiego.

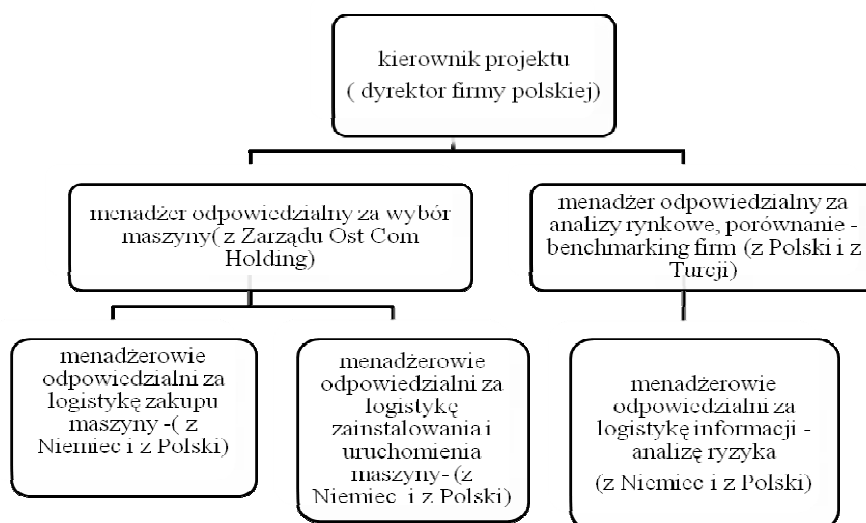
6. Identyfikacja transferu wiedzy na podstawie projektu technologicznego w międzynarodowej grupie przedsiębiorstw cukierniczych na przykładzie holdingu Ost Com Holding

OstCom Holding rozpoczął działalność w Polsce na początku lat 90. obejmując w 100% udziały w polskich firmach cukierniczych: ZPC Pomorzanka w Słupsku, Rarytas w Stargardzie Szczecińskim, Edbol w Żychlinie, oraz w sieciach handlowych PSS w Gdańsku, Gdyni, Braniewie i Ostródzie. Do holdingu weszły wcześniej zagraniczne firmy cukiernicze zaliczane do kategorii MSP z Niemiec, Austrii, Turcji, Meksyku, Australii i Węgier. Produkcja wyrobów cukierniczych w firmach wchodzących w skład holdingu obejmowała następujące asortymenty: czekolady w tabliczkach, praliny, cukierki czekoladowe, ciastka, krakersy, wafle, wyroby czekoladopodobne, landrynki, ptasie mleczko, draże czekoladowane, czekoladę do celów przemysłowych. Każde z przedsiębiorstw posiadało rozbudowaną sieć dystrybucji swoich wyrobów we własnym kraju. W grupie OCH realizowano wiele międzynarodowych projektów, w tym projekty marketingowe, techniczne, logistyczne i organizacyjne. Z zastosowaniem metody projektów w wymiarze międzynarodowym realizowano w wymiarze międzynarodowym wspólne działania dystrybucyjne, kampanie promocyjne, organizowanie udziału w targach i wystawach, prace nad nowymi opakowaniami ekologicznymi, poddającymi się recyklingowi.

Jednym z projektów realizowanych w polskiej firmie produkującej czekoladę był projekt technologiczny dotyczący uruchomienia produkcji czekolady w tabliczkach z całymi orzechami, w opakowaniach kartonikowych „z okienkiem”. Powołany został zespół projektowy, w skład którego wchodził przedstawiciele poszczególnych firm oraz menedżerowie z różnych szczebli zarządzania w holdingu. Uczestnikami zespołu projektowego byli menadżerowie z kilku krajów: z Polski, Niemiec, w pracach uczestniczył menadżer z Chin, odpowiedzialny w zarządzie holdingu za zakupy maszyn.

W ujęciu innowacyjnym udział w zarządzaniu projektem „Czekolada z całymi orzechami” stanowił nowe wyzwanie dla uczestników zarówno ze względu na bariery językowe oraz niepewność dotycząca poziomu wiedzy. Sfera wykonawcza projektu pozostawała w rękach krajowych uczestników projektu, natomiast opracowanie idei projektu oraz jego koncepcja powstawała w centrali zagranicznej lub w zagranicznej firmie - matce. Zadania poszczególnych członków zespołu projektowego uwzględniały ich kompetencje i wymagały posiadania wiedzy technicznej, marketingowej, finansowej oraz realizacji zadań zgodnie z harmonogramem określającym horyzont czasowy poszczególnych etapów. Do najważniejszych zadań należał zakup urządzenia do produkcji czekolady z całymi orzechami oraz zakup urządzenia pakującego tabliczki w opakowania kartonikowe – co wiązało się z wyborem dostawców. Finansowy wymiar projektu był poważny, zatem zarząd OCH kontrolował wszystkie etapy projektu, analizował ich przebieg oraz koszty. struktura zespołu została przedstawiona na rys. 3.

**Rysunek 3. Struktura zespołu projektowego „Czekolada z całymi orzechami”
– na przykładzie międzynarodowej grupy przedsiębiorstw cukierniczych
Ost Com Holding**



Źródło: opracowanie własne.

Ze względu na udział w projekcie menedżerów z kilku krajów niezbędne było ustalenie form i sposobów komunikacji, z zachowaniem kolejności etapów oraz szacowaniem ryzyka. W trakcie realizacji prowadzona była ewalu-

acja poszczególnych etapów projektu oraz wprowadzanie niezbędnych zmian i modyfikacji. Przykładem takiej modyfikacji była reklamacja na dostarczone urządzenie do wylewania tabliczek czekolady, która doprowadziła do zwrotu maszyny oraz zakupienie urządzenia od innego dostawcy, co wprowadziło konieczność zmiany w ustaleniu ostatecznego terminu uruchomienia linii technologicznej.

Wyodrębnienie form dyfuzji wiedzy, jak i kierunków jej przepływu okazało się decydującym elementem w realizacji całości projektu. Formy dyfuzji wiedzy oraz efekty przedstawione zostały w tabeli 1.

Tabela 1. Przykłady dyfuzji wiedzy oraz efektów w procesie zarządzania projektem w grupie międzynarodowej

Lp.	Forma dyfuzji wiedzy	Przykład działania	Efekt dyfuzji wiedzy
1	Wymiana poglądów	Wspólne narady z kierownictwem holdingu, w których brali udział przedstawiciele wszystkich firm-córek – również zagranicznych. Możliwość wymiany poglądów pomiędzy pracownikami wszystkich przedsiębiorstw w holdingu OCH	Podjęcie wspólnych decyzji, ustalanie działań jednolitych w skali grupy – również w ramach całego holdingu – w firmach zagranicznych oraz polskich. Wymiana informacji pomiędzy pracownikami – prowadziła do przyspieszenia procesów innowacyjnych w skali przedsiębiorstwa.
2	Wymiana umiejętności	Specjaliści z zakresu technologii dzielą się swoimi umiejętnościami z zakładami polskimi w zakresie: technologii, organizacji i zarządzania. Forma: narady, szkolenia, warsztaty, pokazy, prezentacje.	Przyspieszenie wdrożeń technicznych i technologicznych w wyniku wymiany umiejętności. Możliwość szybkiego wdrożenia zasad nowoczesnego marketingu i planowania strategicznego – jako efekt wymiany umiejętności z zakresu organizacji i zarządzania.
3	Wymiana doświadczeń	Zapoznanie polskich menedżerów z doświadczeniami zagranicznymi dotyczącymi produkcji, kierowania sprzedażą, marketingu – podczas wyjazdów do filii córek – za granicą	Możliwość udziału we wszystkich działaniach holdingu – od unowocześniania produkcji aż do udziału w międzynarodowych targach.
4	Tworzenie nowych koncepcji rozwiązań technicznych	Wdrożenie nowych rozwiązań technicznych w sferze produkcji czekolad oraz utworzenie międzynarodowego systemu zarządzania w sferze zaopatrzenia w surowce, opakowania.	Możliwość szybkiego dostosowania procesów produkcji i zarządzania do wymagań UE. Zastosowanie nowoczesnych maszyn do produkcji czekolady. Zapoznanie z najnowszymi osiągnięciami technicznymi oraz rozwiązaniami wspomagającymi technologie produkcji czekolady.

5	Tworzenie nowych rozwiązań organizacyjnych	Ustanowienie centralnego i macierzowego systemu zarządzania – z włączeniem polskich filii do struktury holdingu. Wprowadzanie nowych metod zarządzania – zarządzanie przez jakość. Utworzenie wspólnego systemu dystrybucji o zasięgu krajowym. Utworzenie wspólnego systemu dystrybucji o zasięgu globalnym.	Możliwość włączenia polskich firm do systemu zarządzania obowiązującego w zagranicznych filiach podległych centrali. Utworzenie jednej sieci dystrybucji dla grupy polskich filii – poprzez budowę jednolitego systemu sieci sprzedaży. Rozpoczęcie wdrażania systemów zarządzania jakością ISO i HACCP. Dystrybucja wyrobów grupy na rynki międzynarodowe.
5	Wdrażanie innowacyjnych umiejętności logistycznych	Monitorowanie trendów światowych w zakresie logistyki, szkolenia, narady, tworzenie planów wspólnych przedsięwzięć logistycznych.	Kreowanie nowych przedsięwzięć logistycznych w sferze zaopatrzenia, produkcji, sprzedaży. Wspólne zakupy surowców strategicznych i opakowań dla grupy przedsiębiorstw. Wdrożenie logistyki dystrybucji wyrobów cukierniczych w krajach uczestników grupy, podlegające organizacyjnie strukturze holdingu.
6	Przekazywanie wiedzy poza organizację	Organizowanie spotkań i narad z uczestnikami sieci dystrybucji, kooperantami, dostawcami surowców, producentami maszyn – zarówno w kraju jak i za granicą.	Podniesienie poziomu wiedzy na temat zasad funkcjonowania systemu organizacyjnego, zapoznanie z misją organizacji.

Źródło: opracowanie własne.

Zidentyfikowano korzyści w postaci nowej wiedzy, która była transferowana pomiędzy uczestnikami projektu. Do najważniejszych korzyści należały: umiejętność wymiany poglądów, doświadczeń i umiejętności oraz kreowanie nowych koncepcji technicznych, technologicznych i organizacyjnych. Utworzono nowe rozwiązania logistyczne w wielu obszarach, powstały warunki do przekazywania wiedzy poza organizację.

6. Podsumowanie

Transfer i dyfuzja wiedzy występująca w procesie zarządzania projektem w warunkach międzynarodowej struktury projektu jest jednym z ważniejszych aspektów projektu. Efekt w postaci absorpcji nowej wiedzy przez uczestników projektu staje się nowym zasobem dla wszystkich wielonarodowych firm. Transfer i dyfuzja wiedzy mogą być analizowane w ujęciu funkcjonalnym, instrumentalnym i personalnym. W trakcie prowadzenia badań w przedsiębiorstwach MSP w branży cukierniczej zdefiniowano poszczególne kategorie oraz zidentyfikowano ujęcie logistyczne, które stanowiło płaszczyznę transferu no-

wej wiedzy odniesionej do elementów projektu. Udział menedżerów z wielu krajów pozwala na prezentację wielu poglądów oraz wymianę wiedzy. Ocena ryzyka przedsięwzięcia projektowego również staje się możliwa z uwzględnieniem multinarodowej perspektywy analizy spodziewanych efektów projektu. Wadą badania pracy i uwarunkowań realizacji projektów z udziałem wielu zagranicznych uczestników może być ich indywidualny charakter, niepowtarzalność projektów. Zaproponowany w wyniku badań model przebiegu realizacji projektu z udziałem uczestników z wielu krajów w firmach MSP może stać się podstawą do nakreślania ramowych założeń projektu, wymaga jednak uzupełnienia w przypadku konkretnego projektu.

Literatura

- Białoń L., Janczewska D. (2007), *Wiedźochłonność procesów innowacyjnych* cz. I, Postępy Techniki Przetwórstwa Spożywczego Nr 2/2007, Tom 17/31, s. 93–97.
- Doz Y., Hamel G. (2006), *Alianse strategiczne. Sztuka zdobywania korzyści przez współpracę*, Wyd. Helion, Gliwice.
- Daszkiewicz M. (2008), *Jednostki badawczo-rozwojowe jako źródło innowacyjności w gospodarce i pomoc dla małych i średnich przedsiębiorstw*, PARP, Warszawa.
- Dudzińska-Baryła R. (2009) *Optymalizacja decyzji w modelu SAS/OR* [w:] T. Trzaskalski (red.), *Badania operacyjne w planowaniu projektów*. Seria: Informatyka w badaniach operacyjnych, Akademia Ekonomiczna, Katowice.
- Hamel G., Prahalad C.K. (1999), *Przewaga konkurencyjna jutra*, Business Press, Warszawa.
- Jakubczyc J. (2008), *Metody oceny projektu gospodarczego*, PWN, Warszawa.
- Janczewska D. (2011), *Badanie powstawania źródeł zagrożenia kryzysem*, [w:] M. Gonicka (red.) *Zarządzanie przedsiębiorstwem w kryzysie*, Wyd. AHE, Łódź.
- Janczewska D. (2012), *Zarządzanie procesem innowacyjnym w sektorze MSP*, *Przedsiębiorczość i Zarządzanie- Zarządzanie międzykulturowe*, T XIII, zeszyt 6.
- Janczewska D. (2013), *Zarządzanie kluczowymi kompetencjami mikro przedsiębiorstwa w procesie transferu wiedzy z jednostek sfery nauki do sektora MSP* [w:] M. Kludacz (red.), *Funkcje szkół wyższych a rozwój regionów*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej, Warszawa.
- Koźmiński A. (1999), *Zarządzanie międzynarodowe*, PWE, Warszawa.
- OECD (2007), *Science, Technology and Industry : Scoreboard*, Paris.
- Pawlak M. (2008), *Zarządzanie projektami*, PWN, Warszawa.
- Prahalad C.K., Venkat Ramaswamy (2005), *Przyszłość konkurencji. Współtworzenie wyjątkowej wartości wraz z klientami*, PWE, Warszawa.
- Rogowski W. (2004), *Rachunek efektywności przedsięwzięć inwestycyjnych*, PWN, Warszawa.
- Sułkowski Ł. (2012), *Wieloznaczność kultury organizacyjnej*, [w:] J. Woroniecki, Ł. Prysiński [red.], *Szanse i zagrożenia rozwoju przedsiębiorczości- aspekty rachunkowe, finansowe i organizacyjne*, Wyd. Społeczna Akademia Nauk, Łódź.
- Sułkowski Ł. (2013), *Kultura organizacyjna zespołów projektowych – stadium przypadku zespołów dydaktycznych w szkole wyższej*, "PiZ" Tom XIV, Zeszyt 11, Część I, Wyd. SAN, Łódź, ss. 247–254.
- <http://www.adb.org/Documents/Guidelines/Eco-Analysis>.

Jadwiga Kaczmarska-Krawczak
Społeczna Akademia Nauk

Zarządzanie wiedzą międzykulturową w przedsiębiorstwie

Intercultural knowledge management in the enterprise

Abstract: Nowadays the most strategic companies resource becomes knowledge. It can be created with different methods thanks to new IT technologies. Companies now need to concentrate on knowledge management processes as a major factor for leading a modern organization.

The paper focuses on intercultural knowledge management – in other words knowledge about differences in cultures that have a significant impact on international company activity. Global managers expect and require different intercultural knowledge than ones working in native countries. That is why intercultural knowledge management demands consideration in company specific and in particular group worker needs.

Key words: intercultural knowledge management, cultural differences.

1. Wprowadzenie

Kluczem do sukcesu współczesnych organizacji jest koncentracja wysiłków na pozyskiwanie i utrzymanie w przedsiębiorstwie ludzi o unikatowych kompetencjach, zapewniających wzrost efektywności głównie poprzez innowacyjność, dzięki posiadanym zdolnościom przekształcania istniejących zasobów wiedzy w wiedzę nową, implementowaną w postaci technologii, wynalazków, produktów, metod i procedur [Morawski 2005, s. 205].

„Zamożność narodów tworzy się, a nie dziedziczy...” napisał na początku lat dziewięćdziesiątych wybitny amerykański ekonomista Michael Porter. „Nie wyrasta z naturalnych bogactw kraju, jego siły roboczej, jego stóp procentowych ani z wartości jego waluty, jak utrzymuje ekonomia klasyczna. Konkurencyjność narodu zależy od zdolności jego przemysłu do innowacji i do podnoszenia swojego poziomu” [Porter 2001, s. 192]. Powoduje to coraz większą potrzebę koncentracji uwagi przedsiębiorstwa na procesach za-

rzządzania wiedzą, jako podstawową koncepcję zarządzania współczesną organizacją. Wiedza integruje procesy dotyczące obszarów kreatywności, innowacyjności, kontaktów z klientem, stosowania najlepszych praktyk, uczenia się i rozwijania umiejętności. Obejmuje także aspekty budowania kultury opartej na wiedzy. Stąd też zarządzanie wiedzą ma z natury charakter kompleksowy, rozciągając się na wszystkie sfery i aspekty funkcjonowania organizacji [Szarafin 1999].

Celem artykułu jest scharakteryzowanie procesu zarządzania wiedzą międzykulturową, czyli wiedzą na temat różnic kulturowych, które wywierają wpływ na działalność przedsiębiorstw. Różnice kulturowe wpływają bowiem nie tylko na styl pracy, motywację czy kierowanie zespołem, ale także na kulturę organizacyjną i w konsekwencji na [Sulkowski 2012] sposób budowania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa. Liczne badania naukowe oparte na doświadczeniach międzynarodowych menadżerów wskazują, iż odpowiednie kompetencje w zakresie różnic kulturowych, budowania zaufania i pracy odgrywają decydującą rolę w tworzeniu efektywnych zespołów międzynarodowych.

2. Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie

Wiedza jest najcenniejszym zasobem jakim dysponują przedsiębiorstwa w globalnym otoczeniu. W literaturze można się wręcz spotkać ze stwierdzeniami, że nigdy dotąd wiedza nie była tak doceniana, jak obecnie [Glińska-Neweś 2007, s. 7]. Aby móc sprawniej zarządzać tym kapitałem, poszukuje się sposobów jego lepszego wykorzystania. Odpowiednie zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie poprawia jego konkurencyjność, powodując lepszą współpracę pomiędzy pracownikami, zmniejszenie niepewności decyzyjnej, ograniczenie powielania wykonywanej już wcześniej pracy i zachęcanie pracowników do wzajemnej wymiany wiedzy. Działania te w rezultacie przynoszą oszczędności czasu i środków finansowych pracownikom jak i przedsiębiorstwom. Wdrażanie zarządzania wiedzą oznacza konieczność prowadzenia działań w trzech kluczowych wymiarach:

- w wymiarze integracji procesów zarządzania wiedzą z procesami biznesowymi,
- w wymiarze kulturowym,
- w wymiarze technologicznym [Strojny 2000, s. 2].

L. Koziol zaznacza, że postrzegając wiedzę, jako dobro ekonomiczne raz wytworzone, możemy ją wykorzystywać w tym samym czasie przez różne podmioty. Do jej kreowania niezbędny jest kapitał ludzi [Koziol 2009, s. 280]. Wiedzą jest zgromadzony w bazach danych i innowacjach jak również utrwalony w umyśle ludzkim zbiór wiadomości teoretycznych i umiejętności praktycznych wykorzystywanych w działaniu [Koziol 2009, s. 281]. Ze względu na udział czynnika ludzkiego można mówić o zarządzaniu wiedzą, które składa się z jej lokalizowania, pozyskiwania, rozwijania, dzielenia, rozpowszechniania, wykorzystania oraz gromadzenia i przechowywania [Probst, Raub, Romhardt 2010, s. 44].

Istotnym aspektem w rozważaniach na temat roli i znaczenia wiedzy jest określenie jej potencjału. Pod tym pojęciem według A. Stabryły należy rozumieć „Zasób kompetencji merytorycznych człowieka (potencjał wykształcenia i zdolności twórcze), z drugiej zaś, umiejętności praktyczne (doświadczenie) oraz sprawność działania. Definicja ta wyraża więc zespolenie zasobowego, atrybutowego i funkcjonalnego znaczenia terminu wiedza oraz jej implikację” [Stabryła 2009, s. 350]. Można stwierdzić, że ów potencjał jest zbiorem wiedzy dotychczas wykorzystanej i możliwej w przyszłości do przyswojenia. Odpowiednio stymulowany przyczynia się do zwiększania jej wartości, jako zasobu niematerialnego [Stabryła 2009, s. 281].

Bank Światowy wyróżnił cztery filary gospodarki opartej na wiedzy, które przyczyniły się do powstania i rozwoju zarządzania wiedzą [<http://www.worldbank.org>]:

- 1) Edukacja i szkolenia. Wykształcone i wykwalifikowane społeczeństwo jest potrzebne do tego, aby tworzyć, przekazywać i wykorzystywać wiedzę;
- 2) Infrastruktura informatyczna. Radio, telewizja, Internet i inne media są niezbędne do szybkiej komunikacji i obróbki informacji;
- 3) Bodźce ekonomiczne i warunki instytucjonalne. Środowisko przyjazne wobec swobodnego przepływu wiedzy, wspieranie inwestycji w technologie komunikacyjne oraz przedsiębiorczość;
- 4) Systemy innowacji. Sieć ośrodków badawczych, uniwersytetów, zespołów eksperckich, przedsiębiorstw prywatnych i społeczności jest konieczna dla wykorzystania zasobów wiedzy, dostosowania wiedzy do potrzeb lokalnych, a także tworzenia nowej wiedzy.

3. Cele zarządzania wiedzą międzykulturową

Podstawowym celem zarządzania wiedzą międzykulturową jest ułatwianie zarządzania w warunkach międzynarodowych wiedzą w poszczególnych obszarach zarządzania przedsiębiorstwem. Odpowiednio zastosowana wiedza międzykulturowa pozwoli na pełniejsze wykorzystanie powstałej wiedzy w sytuacji kontaktów z innymi kulturami.

Zdaniem J. Penca „w zarządzaniu międzynarodowymi przedsiębiorstwami szczególnie ważną rolę odgrywają elementy kulturowe, gdyż kształtują one różnice mentalne między krajami i regionami świata, a także system wartości, norm, zachowań zarówno menedżerów jak i pracowników” [Penc 2007, s. 156]. Kultura organizacyjna czy narodowa może być elementem wspierającym sukces firmy na rynku globalnym. Ma ona wpływ na sposób działania całej firmy jak i poszczególnych jej elementów. To kultura determinuje system nadrzędnych wartości uznawanych w firmie i sposobów zachowań dotyczących np. tolerancji czy sposobów komunikacji. Dlatego ważnym jest tworzenie interdyscyplinarnych, międzynarodowych zespołów wiedzy, składających się z pracowników różnych specjalności. Przedsiębiorstwa i pracujący w nich ludzie powinni dążyć do traktowania różnic kulturowych jako źródeł zdobywania nowej wiedzy i doświadczeń. Powoduje to proces ciągłej gotowości pracowników do zmiany własnego sposobu myślenia i korzystania z możliwości, jakie daje spoglądanie na rzeczywistość z punktu widzenia innych kultur [Miroński 2010].

Konieczność zarządzania międzykulturowego ujawnia się głównie w korporacjach transnarodowych ze względu na skalę i poziom ich umiędzynarodowienia. Podmioty rozpoczynające internacjonalizację z reguły nie dostrzegają zróżnicowania rynków zagranicznych. Dopiero zwiększenie międzynarodowego zaangażowania firmy powoduje konieczność uwzględnienia specyfiki (w tym kulturowej) innych krajów [Rozkwitalska 2009, s. 131].

Proces globalizacji w zakresie oddziaływania na kulturę pociąga za sobą dwa rozbieżne następstwa. Z jednej strony konwergencja, czyli upodabnianie się kultur oddzielonych dystansem geograficznym lub psychicznym. Z drugiej strony ciągle różnorodność, wspierana przez procesy dywergencji. Różnorodność stanowi szerszy wachlarz odniesień pozwalający zbudować kulturę zrozumiałą i możliwą do zaakceptowania przez wielokulturowe środowisko pracowników [Czainska 2012, s. 69]. Różnorodność jest kluczowym elementem kultury organizacyjnej i strategii działania przedsiębiorstw funkcjonujących w wymiarze międzynarodowym. Wspieranie potencjału jaki daje

różnorodność przynosi efekty zarówno społeczne, jak również biznesowe. W zunifikowane globalnie procesy, każdy pracownik wnosi własną wiedzę, doświadczenie i zasady działania. Wszystkie te elementy dopełniając się, są źródłem innowacji w firmie. Równocześnie od strony relacji międzyludzkich, integrują zespół, uczą otwartości, tolerancji i powodują zrozumienie potrzeb i oczekiwań klientów.

W zarządzaniu wiedzą międzykulturową nie da się pominąć wpływu własnych wartości przy badaniu i ocenie wartości, jakimi kierują się inni. W kulturze najważniejsze jest znaczenie i interpretacja zachowań oraz podejmowanych działań. Choć trudno znaleźć uniwersalne rozwiązania, można mówić o pewnych czynnikach w podejściu do różnic między kulturami. Wielokulturowość powoduje wiele specyficznych problemów kulturowych oraz organizacyjnych, charakterystycznych dla przedsiębiorstw międzynarodowych. Zdaniem R.R. Gestelanda [Leja, Szuwarzyński (red) 2007, s. 24] istnieją dwie żelazne reguły w biznesie międzynarodowym, które powinno się jednak traktować bardziej jako ogólne wytyczne, niż jako nienaruszalne prawa: oczekuje się, że usługodawca dostosuje się do usługobiorcy, a sprzedawca do nabywcy, oczekuje się, że przybysz będzie przestrzegał miejscowych zwyczajów.

Znaczenie i przydatność wiedzy międzykulturowej zależy od stopnia umiędzynarodowienia przedsiębiorstwa. Lokalna firma, działająca wyłącznie na terenie własnego kraju, która utrzymuje kontakty z zagranicznymi dostawcami, może oczekiwać, że druga strona dopasuje się do panujących w tym kraju norm kulturowych. W nieco innej sytuacji znajduje się eksporter, który musi posiadać dość obszerną i stale uaktualnioną wiedzę dotyczącą kraju, w którym sprzedawane są produkty danego przedsiębiorstwa. Eksporter musi przestrzegać norm obowiązujących w kraju importera, a dogłębna znajomość kultury kraju importera znacznie ułatwia zrozumienie i zaspokojenie potrzeb konsumentów. Zdecydowanie najobszerniejszej i wieloaspektowej wiedzy międzykulturowej potrzebują koncerny międzynarodowe. Działając jednocześnie w wielu krajach i na wielu poziomach, współpracując z innymi przedsiębiorstwami stale mają do czynienia z różnicami kulturowymi. Praktyka pokazuje jednak, że nie wszystkie koncerny międzynarodowe i nie we wszystkich obszarach swojej działalności wykorzystują wiedzę międzykulturową [Miroński 2010].

4. Zarządzanie wiedzą międzykulturową na przykładzie zespołów międzynarodowych

Przeobrażenia zachodzące w sposobach gospodarowania przyczyniły się do ewolucji kompetencji zatrudnionych, co skutkuje pojawieniem się zróżnicowanej klasy pracowników wiedzy. Przedsiębiorstwa chcąc być konkurencyjne na rynkach lokalnych i globalnym muszą dostarczać unikatowych rozwiązań produktowych i usługowych. W rezultacie tego następuje przeobrażenie struktur organizacyjnych przedsiębiorstw w zakresie tworzenia nowych konfiguracji międzynarodowych zespołów pracowniczych. Dzięki temu firmy stają się w swoich działaniach wytwórczych i handlowych bardziej elastyczne, łatwiej wykorzystując nadarżające się okazje rynkowe, stając się kreatorami różnych zmian szczególnie w tworzeniu dotychczas nie spotykanych zjawisk popytowych i podażowych. Organizacje, które chcą zajmować pozycję wiodącą na rynku i nieustannie wprowadzać innowacje, winny z uwagi na powyższe, lokować w swoich strukturach międzynarodowe zespoły wiedzy a całe przedsiębiorstwa przekształcać w organizacje zespołów wiedzy. Są to podmioty, które zawierają pracowników kreujących nową jakość o charakterze materialnym i niematerialnym.

Przed charakterystyką międzynarodowego zespołu wiedzy należałoby wcześniej zdefiniować jego pojęcie. Międzynarodowy zespół wiedzy to zbiór przynajmniej dwóch osób różniących się kulturowo i/lub pochodzeniowo i/lub narodowościowo pracujących nad wspólnym celem. Zadania mogą oni wykonywać w sposób mobilny a rezultaty swojej pracy wysyłać zdalnie, używając zdolności głównie intelektualnych a nie manualnych. Wytworami ich pracy jest przede wszystkim wiedza. Dzięki zróżnicowaniu członków zespołu dobra niematerialne, przez nich wytworzone, są dojrzsze, lepsze niż zespołów homogenicznych. Mobilność oznacza przemieszczanie się przestrzenne pracowników a zdalność określa wykonywanie obowiązków na odległość, w stosunku do macierzystego oddziału firmy lub miejsca pobytu części zespołu. Tworzenie międzynarodowych zespołów wiedzy jest możliwe dzięki nowoczesnej technologii, która niweluje komunikacyjne bariery przestrzenno-czasowe. Organizacje mają możliwość wykorzystania osób zaangażowanych w pracę zespołów wiedzy, najlepszych światowych ekspertów, praktyków, którzy wnoszą bezcenne umiejętności, doświadczenie i styl pracy charakterystyczny nie tylko dla danej osoby, ale również dla kraju jego pochodzenia. Zespoły międzynarodowe, łącząc różne osoby, stają się także narzędziem „uzewnętrzniania wiedzy” rozproszonej w całej organizacji.

Wiedza ta jest „ukryta” w indywidualnych umiejętnościach, doświadczeniach, jednostkowych ideałach, wartościach czy emocjach [Gach 2006, s. 46].

Coraz większa część pracy w przedsiębiorstwach wykonywana jest przez międzynarodowe zespoły, wykraczające często poza tradycyjnie ustalone granice kompetencji. Jak zauważa M. Brzeziński nowoczesne międzynarodowe organizacje postrzegane są jako otwarte systemy z wielokulturowymi powiązaniami poszczególnych podsystemów i procesów. W dobie globalizacji i ciągłych zmian rynkowych łatwiej przystosowują się one do nowych wymagań dzięki płynności wewnętrznych struktur. Dlatego też zwiększa się ich rola w nowocześnie zarządzanych lokalnych i międzynarodowych organizacjach [Brzeziński 2010, s. 73]. Budowanie właściwej konstelacji zespołów jest procesem przebiegającym pomiędzy ciągłym powoływaniem a likwidowaniem starych. Mają one pewien cykl życia wymuszający elastyczność i szybkość rozwiązywania problemów, przedstawiania się na nowe zadania, a następnie ich wykonywania [Brzeziński 2010, s. 75].

Umieędzynarodowienie działań gospodarczych powoduje, że menedżerowie mają do czynienia z kadrą pracowniczą o odmiennym pochodzeniu kulturowym. Zarządzanie zespołami międzynarodowymi niesie duże wyzwania dla menedżerów, którzy koordynują pracę w odmiennych warunkach kulturowych wraz z przemieszczaniem się pracowników w wymiarze międzynarodowym. Powoduje to większą złożoność procesów i zdań, wynikającą z heterogeniczności zatrudnienia pracowników wywodzących się z różnych krajów i reprezentujących różne narodowości. Dzięki właściwemu doborowi członków zespołu, umiejętnym wytyczaniu przez nich i dla nich celów działania oraz sposobów ich osiągania, następuje zwiększenie kompetencji zatrudnionych. W konsekwencji zrozumienie istoty pracy zespołowej winno prowadzić do uzyskania przewagi konkurencyjnej przez firmę. Rolą menedżera jest kształtowanie zasobów wiedzy wraz z kontrolą kierunków wzrostu wiedzy oraz budowanie i koordynowanie obszarów kompetencji pracowników z poszukiwaniem możliwości ich rozwoju. To powoduje powstanie pozytywnych relacji międzyludzkich w tworzeniu międzynarodowych zespołów wiedzy. Szczególnego znaczenia nabierają zdolności i umiejętności wypełniania zadań w wielokulturowym otoczeniu wewnątrz organizacyjnym i złożonym kulturowo otoczeniu. Istotnym również jest aspekt otwartości i wrażliwości na inne kultury czy stosowanie instrumentów zarządzania w warunkach wielu kultur. Koordynowanie prac w firmach międzynarodowych jest ogromnie złożone, co może utrudniać i opóźniać osiąganie celów, a w skrajnych przypadkach powodować uniemożliwienie ich realizacji. Cele mogą być również odzwierciedleniem różnic kulturowych, co wymaga

od menedżerów dużej elastyczności i zdolności adaptacyjnych. W tej wielokulturowości należy jednak upatrywać również źródła sukcesu firm poprzez wzrost ich innowacyjności powodującej przewagę konkurencyjną. Międzynarodowi pracownicy budują powiązania między różnymi kulturami, dzięki czemu oddziały w różnych krajach mogą efektywniej zaspokajać potrzeby klientów (też często międzynarodowych). Przedsiębiorstwa, które potrafią wykorzystać kapitał różnorodności kulturowej mają dostęp do unikalnych informacji: o zagranicznych rynkach, specyfice odbiorców, ich zachowaniach i przyzwyczajeniach. Dzięki temu organizacje w zależności od potrzeby rynkowej mogą w szybki sposób modyfikować skład personalny pracujący nad danym zadaniem. Nauka w międzynarodowych zespołach wiedzy polega przede wszystkim na obserwacji innych oraz dzieleniu się wiedzą i informacjami. Warunkiem niezbędnym jest to, by wiedza międzykulturowa stała się jawna dla poszczególnych członków, wtedy jest możliwość doskonalenia własnych umiejętności, poprzez analizowanie doświadczeń pracy innych osób. Organizacje bardziej niż kiedyś potrzebują międzynarodowych zespołów wiedzy, czyli pracowników o wysokim potencjale rozwojowym i szerokich zdolnościach, które wzajemnie uzupełniają się.

Do kluczowych kompetencji międzynarodowych zespołów należy zaliczyć: szybkie reagowanie na zmiany, znajomość rynku, umiejętność właściwego uzupełniania się, odporność na stres, znajomość języków obcych i narzędzi teleinformatycznych, zdolność do zespołowego uczenia się i dzielenia wiedzą.

Prawidłowe funkcjonowanie międzynarodowych zespołów wiedzy oraz tworzenie przez nie nowych rozwiązań może być utrudnione występowaniem barier spowalniających lub uniemożliwiających tworzenie nowych rozwiązań. Podzielić je należy na trzy grupy barier: bariery wewnątrz-zespołowe, organizacyjno-zespołowe oraz zewnętrzno-organizacyjne.

Do barier wewnątrz-zespołowych zaliczyć można:

- różnice kulturowe, które mogą opóźniać tworzenie rozwiązań;
- niedostateczny stopień znajomości języka wiodącego w pracach zespołów;
- brak kompatybilności i znormatywowania wykształcenia członków zespołu;
- rozprzestrzenienie geograficzne członków zespołu.

Wśród barier organizacyjno-zespołowych najczęściej wymienia się:

- różnice w kulturze organizacyjnej w poszczególnych miejscach pracy członków,

- rozprzestrzenienie geograficzne oddziałów przedsiębiorstwa,
- brak zaufania organizacji do pracowników odmiennych kulturowo.

Charakterystyczne dla międzynarodowych zespołów wiedzy w zakresie barier zewnętrzno-organizacyjnych są: przepisy prawne spowalniające przepływ wiedzy i możliwość jej wykorzystania, mniejszy poziom zaufania różnych instytucji do przedsiębiorstw i międzynarodowych zespołów, które są rozprzestrzenione geograficznie.

W podmiotach działających w skali globalnej, międzynarodowe zespoły wiedzy są zróżnicowane pod wieloma względami [Branka, Zielińska 2008, s. 3]. Do najważniejszych z nich można zaliczyć: odmienność płci, ras, różny poziom wieku, wykształcenia i dochodów, doświadczenia zawodowego, miejsca zamieszkania, różnych wzorców kulturowych, elementów behawioralnych i psychograficznych. W ślad za A. Woźniakowskim uznać trzeba, że aspekt różnorodności może być usytuowany na trzech hierarchicznych poziomach tożsamości [Woźniakowski 2005, s. 34–48]:

- pierwotnym: rasa, wiek, stopień sprawności fizycznej, orientacje seksualne, przynależność narodowa;
- wtórnym: wykształcenie, stan cywilny, normy, wartości, przynależność do klas społecznych, miejsce zamieszkania, znajomość języka lub języków stanowiących narzędzie komunikowania się w trakcie wykonywania obowiązków zawodowych czy poza nimi, wyznawana religia;
- wyznaczonych elementami organizacyjnymi: miejsce w drabinie hierarchicznej, stanowiska pracy, siła oddziaływania związków zawodowych.

W zespołach tych łączy się kompetencje różnych osób, po to by stworzyć „podmiot” posiadający wszystkie te umiejętności i zdolności niezbędne w realizacji zadań wynikających z tworzenia oraz utrzymania systemu zarządzania wiedzą międzykulturową [Skyrme 2001, s. 25].

Menedżerowie, zmuszeni sprostać wyzwaniom, jakie niesie za sobą globalizacja i internacjonalizacja przedsiębiorstw, muszą nie tylko odnaleźć się w wielokulturowym otoczeniu, ale przekształcić je w środowisko międzykulturowe. Biorąc pod uwagę korzyści płynące z międzykulturowości uważa się, że zarządzanie we współczesnych przedsiębiorstwach powinno być „swego rodzaju międzykulturową mediacją, procesem poszukiwania punktów wspólnych (zwłaszcza wspólnych znaczeń) i uzgadniania różnic kulturowych”. Środowiskiem, w którym powinny zachodzić procesy komunikacji i współdziałania [Koźmiński 2004, s. 182].

Skutecznego kierownika działającego na styku kultur powinno charakteryzować m. in. [Rothlauf 2010, s. 16]:

- pojmowanie zarówno natury kultury, jak i jej wpływu na środowisko pracy;
- dostrzeganie różnic między kulturami;
- stwarzanie kulturowych praktyk na podstawie doświadczeń i nowych poglądów, przy jednoczesnym odżegnywaniu się od dotychczasowych sposobów myślenia;
- tworzenie kulturowej synergii przy różnych okazjach;
- zdolność oderwania się w myśleniu i działaniu od lokalnych uwarunkowań.

Osiągnięcie i zastosowanie wymienionych czynników jest niemożliwe bez kontaktów z innymi kulturami, otwarcia się i empatii kulturowej, wzajemnego poszanowania i komunikacji międzykulturowej.

5. Podsumowanie

Zarządzanie wiedzą międzykulturową powinno dać wszystkim pracownikom przedsiębiorstw działających na rynkach międzynarodowych świadomość różnic kulturowych, wyrobić w nich szacunek dla odmiennych kultur i w efekcie wykształcić takie podejście do zróżnicowania kulturowego, które będzie inspirujące i rozwijające dla każdej ze stron, a przede wszystkim dla przedsiębiorstwa.

Istotnego znaczenia nabiera kontekst kulturowy w rozwiązywaniu problemów występujących w procesie zarządzania przedsiębiorstwem. Skutkuje to obowiązkiem uwzględnienia różnorodności kulturowej w misji, w systemach wartości, w zasadach i procedurach polityki przedsiębiorstwa. Negowanie znaczenia różnic kulturowych lub nadmierne ich preferowanie może prowadzić do napięć kulturowych. Różnice kulturowe determinują kształtowanie relacji pomiędzy członkami międzynarodowych zespołów wiedzy oraz są ważnym aspektem budowania więzi interpersonalnych. Ponadto przyczyniają się do podniesienia poziomu konkurencyjności przedsiębiorstw.

Zarządzanie w międzynarodowych zespołach wiedzy polega na kształtowaniu odpowiedniego zachowania menedżerów i pracowników pochodzących z różnych krajów, ponieważ kultura jest tym elementem, który silnie oddziałuje na sposób pełnienia ról organizacyjnych. Członkowie międzynarodowych zespołów wiedzy muszą nauczyć się doceniać i szanować wartości, idee i praktyki występujące w innych kulturach.

W praktyce zarządzanie wiedzą międzykulturową pozwala dostosować produkt czy usługę do wymagań obcego rynku. Podczas negocjacji z partnerem zagranicznym umożliwia wypracowanie strategii wygrana-wygrana, dając szansę na długookresową współpracę.

Bibliografia

- Branka M., Zielińska H. (2008), *Zarządzanie różnorodnością*, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Warszawa.
- Brzeziński M. (2010), *Organizacja wirtualna*, PWE Warszawa.
- Czainska K. (2012), *Znaczenie kultury organizacyjnej w dobie globalizacji*, [w:] Borowiecki R., Dziura M. (red.), *Globalne i regionalne wyzwania restrukturyzacji przedsiębiorstw i gospodarek*, Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie.
- Gach D. (2006), *Procesy zespołowego uczenia się*, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, zeszyt nr 715, Kraków.
- Glińska-Neweś A. (2007), *Kulturowe uwarunkowania zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie*, Dom Organizatora, Toruń.
- Kozioł L. (2009), *Model systemu innowacyjności w przedsiębiorstwie bazującym na wiedzy*, [w:] *Globalizacja a społeczne aspekty przeobrażeń i zmian organizacyjnych*, A. Potocki (red.), Difin, Warszawa.
- Koźmiński A. (2004), *Zarządzanie w warunkach niepewności. Podręcznik dla zaawansowanych*, Wydawnictwo Naukowe PWN S.A., Warszawa.
- Leja K., Szuwarzyński A. (red.), (2007), *Zarządzanie wiedzą. Wybrane problemy*, Wydział Zarządzania i Ekonomii Politechniki Gdańskiej, Gdańsk.
- Mastyk-Musiał E. (2001), *Zarządzanie personelem w firmie globalnej*, [w:] Krupa T. (red.), *Przedsiębiorstwo w procesie globalizacji*, Wydawnictwo Naukowo-Techniczne, Warszawa.
- Mirowski J. (2010), *Zarządzanie wiedzą międzykulturową*, „E-mentor”, nr 3 (35).
- Morawski M. (2005), *Zarządzanie wiedzą w perspektywie personalnej*, [w:] K. Perechuda (red.), *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Penc J. (2007), *Zarządzanie Innowacyjne. Sterowanie zmianami w procesie integracji europejskiej*, WSSMŁ, Łódź.
- Porter M.E. (2001), *Porter o konkurencji*, PWE, Warszawa.
- Probst G., Raub S., Romhardt K., (2010), *Managing Knowledge: Building Blocks for Success*, Gabler, Betriebswirt.-Vlg, West Sussex.
- Rothlauf J., *Rozważania na temat zarządzania międzykulturowego*, [w:] Krzykała-Schaefer. *Zarządzanie międzykulturowe w jednoczącej się Europie*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej, Poznań 2010.
- Rozkwitalska M. (2009), *Problemy zarządzania międzykulturowego w przedsiębiorstwach*, „Problemy zarządzania” nr 3 (25).
- Skyrme D. (2001), *Capitalizing on Knowledge: From E-business to K-business*, A Butterworth-Heinemann, Oxford.

- Stabryła A. (2009), *Metodyka oceny potencjału wiedzy w przedsiębiorstwie*, [w:] *Globalizacja a społeczne aspekty przeobrażeń i zmian organizacyjnych*, Difin, Warszawa.
- Strojny M. (2000), *Zarządzanie wiedzą – ogólny zarys koncepcji*, „Przegląd organizacji” nr 2.
- Sułkowski Ł. (2012), *Kulturowe procesy zarządzania*, Wyd. Difin, Warszawa.
- Szarafin M. (1999), *Knowledge management. Słowo (przed)wstępne*, „Problemy Jakości”, nr 3.
- Woźniakowski A. (2005), *Globalizacja – różnorodność – zarządzanie talentami*, [w:] Borkowska S. (red.), *Zarządzanie talentami*, Warszawa.
- www.worldbank.org. dostęp 15 września 2013.

Anna Mikulska, Magdalena Grębosz
Politechnika Łódzka

Komunikacja wewnętrzna w korporacji międzynarodowej – analiza przypadku

Internal communication in multinational enterprise – a case study

Abstract: In paper the analysis of the activities carried out in the area of internal communication in the Polish branch of a multinational enterprise, designed to minimize the communication barriers arising from cultural differences, is presented. In the first part of this article the problems of cross-cultural communication and communication barriers that may affect the communication process, are discussed. The second part outlines activities of multinational enterprise designed to minimize the communication barriers in internal communication.

Key words: cultural differences, multinational enterprise, internal communication, cross-cultural communication, communication barriers.

1. Wprowadzenie

Działalność korporacji międzynarodowej, ze względu na szeroki obszar aktywności, wiąże się z dużą częstotliwością komunikowania się pracowników w środowisku międzynarodowym. Brak umiejętności radzenia sobie z różnorodnością kulturową stanowi niejednokrotnie barierę komunikacyjną, która ma wpływ na efektywność porozumiewania się. W przypadku stanowisk związanych z budowaniem relacji z otoczeniem (jak np. obsługa klienta, negocjacje, itp.), wiedza z zakresu rodzaju barier komunikacyjnych, wynikających z różnic kulturowych, może mieć decydujący wpływ na powodzenie prowadzonych projektów, a tym samym na rozwój firmy.

Komunikacja wewnętrzna w organizacji jest związana z procesem przekazywania oraz pozyskiwania informacji, odbywającym się wewnątrz organizacji pomiędzy wszystkimi jej członkami. Celem komunikacji wewnętrznej jest informowanie pracowników o sytuacji w przedsiębiorstwie, integracja poszczególnych działów, motywowanie oraz edukacja pracowników. Komu-

nikacja wewnętrzna pozwala także na uzyskiwanie opinii i pomysłów pracowników [Mikulska, Grębosz 2013, s. 44].

Wypracowanie strategii komunikacji wewnętrznej jednoczącej pracowników z różnych oddziałów na całym świecie w realizowaniu celów i misji przedsiębiorstwa wymaga umiejętności kadry kierowniczej przede wszystkim w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi, ale także w obszarze marketingu międzynarodowego. W komunikacji wewnętrznej w korporacji międzynarodowej istotne jest bowiem dostosowanie treści i formy komunikatu do rodzaju odbiorcy oraz jego kultury.

Celem referatu jest analiza działań prowadzonych w zakresie komunikacji wewnętrznej w polskim oddziale korporacji międzynarodowej, które mają na celu minimalizowanie barier komunikacyjnych wynikających z różnic kulturowych. W pierwszej części artykułu przedstawiono problematykę komunikacji międzykulturowej oraz barier komunikacyjnych, jakie mogą się pojawić w procesie komunikowania się osób wywodzących się z odmiennych kultur. W drugiej części przedstawiono działania, które wprowadzono w badanej korporacji międzynarodowej, mające na celu minimalizowanie barier komunikacyjnych poprzez usprawnianie komunikacji wewnętrznej w firmie oraz rozwój umiejętności komunikacyjnych pracowników, uwzględniający różnice kulturowe. Artykuł ma charakter studium teoretyczno-empirycznego. Wykorzystane zostały informacje pochodzące ze źródeł pierwotnych i wtórnych.

2. Komunikacja międzykulturowa

Rozwój technologii i nowe możliwości komunikacyjne przyczyniły się do rozwoju kontaktów i wzajemnej komunikacji pomiędzy przedstawicielami odmiennych kultur. Integracja gospodarcza i polityczna zacieśniła więzy współpracy pomiędzy ludźmi na całym świecie. Komunikowanie międzykulturowe, będące efektem globalizacji, jest podstawą współpracy pomiędzy organizacjami. Zwłaszcza w świecie biznesu, wśród kadry zarządzającej organizacjami międzynarodowymi „komunikowanie jest uznawane dzisiaj za integralny element zarządzania firmą” [Black, Gaham 1997].

W komunikowaniu się przedstawicieli różnych kultur nieuniknione jest pojawienie się różnic wynikających z ustalonych schematów myślenia i postępowania. Są one zwykle uruchamiane w sposób nieświadomy lub wręcz automatyczny [Dahl 2004, s. 3]. Takie sytuacje prowadzą często do nieporozumień, złego zrozumienia przekazywanych komunikatów, a niektóre za-

chowania są odbierane jako niewłaściwe, a nawet niegrzeczne mimo, iż nie wynikają z intencji uczestników procesu. Zatem problemy z komunikacją i budowaniem porozumienia pomiędzy przedstawicielami różnych kultur mogą wynikać z braku znajomości obowiązujących reguł.

W celu uniknięcia problemów wynikających z trudności w porozumiewaniu się z osobą z innej kultury, należy uzyskać specjalny rodzaj kompetencji, na którą składa się zarówno intencja komunikacyjna, jak i świadomość różnicy kodów i konwencji porozumiewania się [Kozłowski 2012, s. 60]. G. Hofstede [2000, s. 43–46] uznał, iż w procesie komunikacji można wyodrębnić trzy podstawowe elementy:

- symbole (słowa, gesty, obrazy, przedmioty, bohaterowie), zarówno te unikatowe dla danej kultury, często zrozumiałe tylko dla jej członków, jak i wspólne dla większych populacji, a nawet (w obecnej dobie) całej ludzkości;
- rytuały – działania postrzegane w danej społeczności jako niezbędne, jak obchody uroczystości państwowych czy religijnych, sposoby powitań, zachowań oficjalnych i prywatnych;
- wartości – niewidoczne gołym okiem, decydujące o dokonywaniu wyborów – odnajdywane w sposobach zachowań w danych sytuacjach.

Według Hofstede [2000, s. 43–46] każdy człowiek przyswaja daną kulturę, a raczej przyswaja warstwy zaprogramowania umysłu, uzależnione od różnych poziomów kultury narodowej, regionalnej, etnicznej, religijnej, językowej, grupy płci, pokoleniowej czy klasy społecznej. Kultury narodowe można analizować w świetle postawy wobec władzy, koncepcji jednostki, koncepcji męskości i kobiecości oraz sposobów rozwiązywania konfliktów (z uwzględnieniem kontroli agresji i wyrażania uczuć). Te cztery podstawowe problemy mogą być przedstawione jako wymiary kultury. Wymiar jest aspektem kultury, dającym się zmierzyć i pozwalającym określić pozycję danej kultury wobec innych kultur. Zakres podstawowych problemów odpowiada wymiarom, które zostały określone jako [Kisilowska, Przęstek-Samokowa, 2004, s. 4–5]:

- dystans władzy,
- kolektywizm i indywidualizm,
- kobiecość i męskość,
- unikanie niepewności.

Poruszone powyżej zagadnienia wydają się być niezwykle istotne dla przebiegu procesu komunikacji międzykulturowej. Hall [1987, s. 196] utrzymuje bowiem, że „kultura jest komunikacją”, a „komunikacja jest kulturą”, co oznacza, że komunikujemy się w określony sposób w wyniku wychowania w określonej kulturze i przyjęcia określonego języka, zasad i norm. Pomiedzy komunikowaniem a kulturą można zatem wyodrębnić 3 płaszczyzny:

- kultura tworzy się, jest negocjowana i przekazywana w procesie komunikowania;
- komunikowanie przebiega według zasad ustalonych przez kulturę,
- komunikowanie zachodzi pomiędzy różnymi kulturami.

Kultura ma ogromny wpływ na kontakty międzyludzkie, a poznawanie różnic z niej wynikających jest trudne i wymaga wiedzy. Każda kultura wykorzystuje w procesie komunikowania istniejące normy. Sztuką jest je poznać i zrozumieć, gdyż jest to konieczne do zapewnienia skutecznej i efektywnej komunikacji.

3. Różnice kulturowe jako bariery w procesie komunikacji

W celu zapewnienia prawidłowego procesu komunikacji, uczestnicy muszą posługiwać się tym samym kodem. Jeśli osoby o odmiennej kulturze będą posługiwały się tym samym językiem werbalnym i niewerbalnym, to różnice wynikające właśnie z kodu mogą wpłynąć na kształt przekazywanych komunikatów [Miłowski 2006, s. 46].

Pomimo świadomości, iż różnice kulturowe w procesie komunikowania mogą i często stanowią barierę skutecznej komunikacji, w wielu firmach traktuje się je marginalnie. W konsekwencji, różnice kulturowe uznawane są za mało istotne. Problemy w komunikacji wewnętrznej wynikają z faktu, iż pracownicy każdej firmy są zakorzenieni w trzech kulturach [Struss 2009, s. 272]:

- w tej której wyrosli,
- w sferze ich działalności,
- w kulturze ich organizacji.

Brak wiedzy na temat różnic kulturowych stanowi często barierę komunikacyjną, która negatywnie wpływa na funkcjonowanie organizacji. W firmach, zarówno dużych, międzynarodowych, a tym bardziej mniejszych, brakuje działów czy osób odpowiedzialnych za zarządzanie zjawiskiem różno-

rodności kulturowej. Firmy prowadzą raczej działania doraźne i wynikające z chwilowej potrzeby. Zarządzanie różnicami kulturowymi w organizacji najczęściej opiera się na trzech strategiach [Nowakowski 1999, s. 113]:

- na integrowaniu różnic,
- na minimalizowaniu znaczenia różnic,
- na wykorzystywaniu różnic.

Jensen [2003, s. 3–13] zweryfikował, w jaki sposób bariery kulturowe mogą utrudnić komunikację. Według Autora kultura działa jak filtr, który powoduje, iż tylko część komunikatów wysłanych przez przedstawiciela innej kultury jest przez nas odbieranych. Dodatkowo odbierane komunikaty mogą być zrozumiane w sposób niepełny lub wręcz sprzeczny z intencją autora. Aby zmniejszyć bądź wykluczyć to negatywne zjawisko należy dokonać analizy ograniczeń kulturowych na czterech poziomach [Jansen 2003, ss. 3–13]:

- tożsamości kulturowej,
- kulturowego samopostzegania,
- założeń na temat innych kultur,
- kulturowych punktów wspólnych w akcie komunikowania.

Według Rozkwitalskiej [2010, s. 115] bariery kulturowe to „uwarunkowane kulturowo czynniki stanowiące przeszkody w efektywnym funkcjonowaniu korporacji jako całości i jej poszczególnych jednostek”. Czynniki stanowiące przeszkody w efektywnym komunikowaniu się są zarówno określone przez kulturę, jak i inne determinanty utrudniające interakcje międzykulturowe. Poza ogólnym wpływem kultury, na procesy komunikacyjne w organizacji międzynarodowej, wpływ mają elementy psychologii różnic indywidualnych i przynależności do grup w obrębie określonej kultury [Kozłowski 2012, s. 56]. Rozkwitalska [2009, s. 126–148] wyróżnia trzy przyczyny barier kulturowych: związane z kulturą, organizacyjne oraz zakorzenione w jednostce (tabela 1).

Brak analizy wielokulturowości w firmie może skutkować niewykorzystaniem potencjału pracowników, obniżeniem sprawności funkcjonowania ludzi w organizacji oraz być powodem konfliktów i sporów [Pocztowski 2002, s. 20–25]. Rozwiązania stosowane w komunikacji wewnętrznej w przedsiębiorstwach działających na globalnym rynku, charakteryzują się często decentralizacją, odformalizowaniem i elastycznością [Kozłowski 2012, s. 53].

Tabela 1. Źródła barier kulturowych

Związane z kulturą narodową	Organizacyjne	Zakorzenione w jednostce
• Dystans kulturowy • Szok kulturowy • Stereotypy i autostereotypy kulturowe • Uprzedzenia • Etnocentryzm społeczny	• Cechy centrali korporacji, w tym etnocentryzm instytucjonalny • Poziom luki kulturowej • Cechy filii	• Postawy etnocentryczne • Błędy percepcji ludzkiej • Małe doświadczenie międzynarodowe jednostki • Cechy jednostki • Niski poziom inteligencji kulturowej • Niski poziom kompetencji kulturowych

Źródło: Rozkwitalska [2010, s. 115].

Sprawna komunikacja, pozbawiona barier komunikacyjnych, stanowi podstawowy warunek, który musi spełnić każda firma (zarówno mała jak i korporacja), na wszystkich poziomach jej funkcjonowania. Jest to klucz do powodzenia podczas sprawnego przeprowadzania procesów i projektów. Zatem dbałość o efektywność i skuteczność komunikacji międzykulturowej dla wielu firm powinna stanowić jeden z istotnych obszarów działalności.

4. Komunikacja wewnętrzna w kontekście różnic kulturowych w badanej firmie

Charakterystyka firmy X

Badania empiryczne o charakterze jakościowym przeprowadzono w międzynarodowej korporacji działającej w Polsce. Badana firma to międzynarodowe przedsiębiorstwo, prowadzące działalność o zasięgu ogólnosięwiatowym. Firma X znajduje się wśród 200 największych amerykańskich korporacji i jest jedną z największych firm w Polsce. W roku 2013, w całej firmie zatrudnionych było ponad 60 000 pracowników, na niemal wszystkich kontynentach. Współpraca pomiędzy jednostkami zlokalizowanymi na całym świecie jest nieodłącznym elementem funkcjonowania badanej firmy. W skład korporacji wchodzi jednostki organizacyjne, do których należą:

- zakłady produkcyjne,
- centra usług finansowych,
- centra projektowo-inżynieryjne,

- centralne biura zakupowe,
- jednostki scentralizowane „offshore”.

Omawiana firma posiada swoje jednostki organizacyjne w 24 krajach. Część z nich funkcjonuje na zasadzie ścisłej współpracy, zatem kontakt pracowników z przedstawicielami odmiennych kultur stanowi integralną część ich codziennych obowiązków.

Źródłem informacji o charakterze jakościowym była obserwacja uczestnicząca. Jedną z autorek pracuje w badanej firmie i miała możliwość bezpośredniego uczestniczenia w działaniach podejmowanych w ramach zarządzania międzykulturowego. Autorka miała dostęp do informacji w sieci Intranet oraz brała udział w spotkaniach kadry menadżerskiej. Rola obserwatora była czynna, a pomiar miał charakter jakościowy.

W ramach badań o charakterze jakościowym, dodatkowo przeprowadzono wywiady z pracownikami firmy, wykorzystując metodę komunikowania się bezpośredniego z respondentami, z zastosowaniem kwestionariusza wywiadu. Wywiady przeprowadzono w IV kwartale 2012 roku, z 20 przedstawicielami kadry menadżerskiej, reprezentującymi różne działy w badanej firmie.

Problemy komunikacji wewnętrznej wynikające z różnic kulturowych

Pomimo licznych działań prowadzonych przez firmę, w celu minimalizowania barier w ramach interakcji międzykulturowych, zauważalne są postawy etnocentryczne¹ wśród pracowników firmy. Wielu pracowników uważa, iż to właśnie ich standardy i wartości powinny być powszechnie obowiązujące w innych krajach i niechętnie przyjmują uwagi odnośnie wymaganych zmian i konieczności dostosowania. Przejawia się to poprzez narzucanie swojego modelu działania innym oraz zamknięcie się na dialog i współpracę z pracownikami innych oddziałów. Bardzo często zdarza się, iż zachodzi zjawisko faworyzowania języka etnicznego, czego wynikiem jest niechęć do komunikowania się w języku innym niż własny. Takie zachowania są zauważalne zarówno w przypadku pracowników centrali, jak również klientów firmy. Etnocentryzm jest zauważalny w firmie także w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi, zwłaszcza w aspekcie zatrudnienia. Istnieje wyraźna tendencja do zatrudniania na stanowiskach w centrali firmy osób z rynku lokalnego, przez co następuje blokowanie możliwości awansów pracowników w ramach korporacji do jednostek centralnych, co stanowiłoby naturalną ścieżkę kariery. Takie zachowania nie tylko demotywią pracowników, ale

¹ Etnocentryzm rozumiany jako postrzeganie swojej kultury jako lepszej i bardziej wartościowej od innych.

również skutkują ograniczeniem możliwości poznawania odmienności kulturowych.

Zjawiskiem często spotykanym w badanej firmie jest także niechęć pracowników poszczególnych jednostek do przekazywania wiedzy i dzielenia się pomysłami. Obawa przed utratą miejsc pracy i niezależności, jest silniejsza niż racjonalne argumenty tłumaczące konieczność zachodzenia takich procesów. Powszechnym zjawiskiem jest pochapne przekonanie o własnej racji, podziałach „my” i „obcy” oraz założeniu, że „my jesteśmy w porządku, a wy nie”, co jest charakterystyczne dla jednej z postaw analizy transakcyjnej autorstwa E. Berna. Popelnione błędy przypisywane są automatycznie innym.

Wizyty przedstawicieli z innych jednostek w danym zakładzie, często są interpretowana jako „najazd intruzów”, chcących „zabrać nam naszą pracę”. Dzieje się tak dlatego, iż w okresie poszukiwania oszczędności pracownicy obawiają się przeniesienia miejsc pracy do innych krajów z grupy „Low Cost Country”. Takie stereotypy myślowe ograniczają otwartość na zacieśnianie kontaktów międzykulturowych oraz skutkują zamknięciem się na współpracę z innymi oddziałami.

Analiza działań ograniczających bariery międzykulturowe i wpływających na usprawnienie komunikacji wewnętrznej w badanej firmie

Bazując na wieloletnim doświadczeniu firmy i wzajemnych relacjach pracowników oraz kontrahentów firmy, zauważono, iż w bariery komunikacyjne wynikające z różnic kulturowych mają duże znaczenie dla efektywności komunikowania się i powodzenia prowadzonych projektów międzynarodowych. W związku tym badana firma wprowadziła działania w zakresie szeroko pojętej komunikacji wewnętrznej oraz w zakresie szkolenia pracowników.

Firma X poprzez szereg prowadzonych działań międzynarodowych, jest firmą, która ukazuje poszanowanie dla różnic kulturowych. Poszanowanie wobec różnic kulturowych jest wpisane na stałe w kodeks kultury firmy, który powinien być respektowany przez jej pracowników.

Do narzędzi najczęściej wykorzystywanych w procesie komunikacji wewnętrznej na poziomie międzynarodowym należą (tabela 2): Internet, Intranet, telekonferencje, wizualizacje, turnieje międzynarodowe, czy zespołowe spotkania integracyjne. Podejmowane działania służące usprawnieniu komunikacji między pracownikami firmy stanowią jedno z ważniejszych zadań wpisanych w cele działów HR. Działania te koncentrują się na szybkiej i sprawnej wymianie informacji pomiędzy wszystkimi pracownikami korporacji z naciskiem na jednostki współpracujące ze sobą.

Tabela 2. Działania usprawniające komunikację w kontekście kulturowym pomiędzy pracownikami firmy X

Cel działania	Rodzaj działania	Opis
Komunikacja pomiędzy pracownikami	Internet	Korporacyjna oraz lokalne strony internetowe firmy zawierające informacje na temat historii, działalności firmy, prowadzonych rekrutacji itp.
	Intranet	Strony lokalne tworzone przez każdy zakład. Możliwy dostęp do stron innych jednostek organizacyjnych. Strony zawierają aktualne informacje z życia zakładu (biuletyny, procedury, aktualności itp.) Aktualności korporacyjne na bieżącą są importowane na strony lokalne intranetu.
	Lync	Aplikacja służąca do komunikacji pisemnej (czat) pomiędzy wszystkimi pracownikami korporacji.
	Outlook	Aplikacja służąca do wymiany korespondencji e-mailowej.
	Telekonferencje	Jedna z najczęściej wykorzystywanych form komunikowania się zespołów zadaniowych, mająca na celu omówienia bieżących problemów.
Wyznaczanie/ujednolicanie wspólnych standardów	Spotkania „Mision Vision Value”	Spotkania prowadzone przez główny zarząd firmy celem przypomnienia i uświadomienia pracownikom wspólnej misji, wizji i wartości korporacji.
	Skip Level Meetings	Spotkania głównego dyrektora HR, dyrekcji zakładów z przedstawicielami pracowników.
	Biuletyny korporacyjne	Biuletyny zawierające informacje z życia firmy jako korporacji, kwartalne listy od zarządu firmy na temat bieżącej sytuacji firmy.
	Szkolenie „Legal & Ethical”	Szkolenie w ramach programu adaptacyjnego ujednolicające standardy z zakresu zasad etycznego postępowania pracowników całej korporacji.
	Wizualizacja w zakładzie	Działania jednoczące i przypominające o wspólnych celach firmy i zasadach postępowania (flagi różnych narodowości, plakaty akcji międzynarodowych, itp.)
Integracja pracowników	Turnieje międzynarodowe	Coroczne turnieje piłkarskie dla pracowników różnych zakładów.
	Zespołowe spotkania integracyjne	Spotkania integracyjne zespołów międzynarodowych współpracujących ze sobą.
	„Integrity Line” - Linia wsparcia	Korporacyjna linia telefoniczna służąca do zgłaszania zdarzeń „nietypowych”.

Źródło: Opracowanie własne.

W celu minimalizacji barier kulturowych w procesie komunikacji wewnętrznej wykorzystywane są nowe technologie. Szeroko rozpowszechniona strona intranetowa umożliwia pracownikom firmy dostęp do aktualnych informacji z życia korporacji. Każdy zakład posiada swoją własną, odrębną stronę intranetową, jednak w każdej chwili pracownik danego zakładu może przełączyć się na stronę intranetową w innym kraju. Aplikacje służące do szybkiej wymiany informacji (Lync, telekonferencje) wspierają częsty i efektywny proces komunikowania się pomiędzy pracownikami zakładów.

Językiem korporacji jest język angielski. Zdecydowana większość pracowników tzw. biurowych komunikuje się w tym języku. To znacząco ułatwia, a wręcz umożliwia komunikację w ramach całej korporacji. Jednak częstym zjawiskiem jest zatrudnianie pracowników ze znajomością innych języków, którymi posługują się kontrahenci firmy. W celu ułatwienia komunikacji prowadzone są regularne szkolenia językowe dla pracowników firmy.

Firma promuje także integrację pracowników z różnych oddziałów firmy poprzez organizację pikników integracyjnych połączonych z turniejem piłkarskim. To działanie, ze względu na wysoki koszt zostało jednak zawieszone w okresie kryzysu. Wspólne spotkania zespołów składających się z członków różnych jednostek są okazją do zacieśnienia współpracy i poznawania różnic wynikających z odmienności kultur.

Firma X koncentruje się nie tylko na stwarzaniu możliwości komunikowania się pracowników pomiędzy jednostkami, ale również stara się rozwijać umiejętności komunikacyjne pracowników za pomocą różnych działań rozwojowych (tabela 3).

Jednym z podstawowych działań rozwojowych są szkolenia zewnętrzne i wewnętrzne. Rodzaj i intensywność szkoleń jest uzależniona od zakresu obowiązków danego pracownika i potrzeby posiadania wiedzy o komunikacji międzykulturowej. Szkolenia z zakresu komunikacji i różnic kulturowych są ujęte w corocznych planach szkoleniowych pracowników i są obowiązkowo realizowane. Ponadto firma finansuje pracownikom szkolenia językowe, które przeplatają się z informacjami na temat kultury danego kraju. Dodatkowo, za pomocą systemu webinarowego prowadzone są szkolenia z zakresu komunikacji, w których uczestniczą pracownicy z różnych krajów.

Badana firma kładzie duży nacisk na poznanie różnic kulturowych już na etapie adaptacyjnym nowozatrudnionego pracownika. Osoba taka ma możliwość asystowania (*Work Shadowing*) bardziej doświadczonemu pracownikowi w trakcie pracy na terenie innego kraju.

Tabela 3. Działania ukierunkowane na rozwój pracowników stosowane w firmie X, mające na celu pozyskiwanie wiedzy na temat różnic kulturowych

Rodzaj działania	Opis
Szkolenia pracowników	• „Różnice kulturowe” – szkolenia zawarte w corocznym planie szkoleniowym dla poszczególnych pracowników • Szkolenia dla wszystkich pracowników w ramach projektów unijnych. • Szkoleni „specjalne” wynikające z zaplanowanych delegacji, oddelegowań zagranicznych, migracji w ramach centrum finansowego. • „On the Job training” oraz „Work Shadowing” – asystowanie innemu pracownikowi w trakcie prowadzenia projektów międzynarodowych. • Szkolenia „webinarowe” – szkolenia on–line w zespołach międzynarodowych. • Szkolenia w ramach programów adaptacyjnych. • Szkolenia językowe.
Oddelegowanie pracowników	• Oddelegowanie pracownika do innej jednostki firmy w ramach korporacji. Pracownik po powrocie z oddelegowania przekazuje doświadczenia i zdobytą wiedzę kolejnym pracownikom (zarządzanie wiedzą). • Oddelegowanie pracowników z innych lokalizacji do polskich zakładów.
Spotkania międzynarodowe	• Wymiana doświadczeń w ramach swojego zakresu obowiązków pomiędzy zespołami różnych krajów i kultur.
Działania rekrutacyjne	• Zatrudnianie pracowników posiadających znajomość języka oraz kultury kraju, z którym będą współpracowali.

Źródło: Opracowanie własne.

W dużym stopniu wykorzystywane są doświadczenia i wiedza na temat różnic kulturowych osób, które w ostatnich latach miały okazję współpracować z przedstawicielami innych kultur. Są one trenerami i mentorami, którzy przygotowują pracowników do szybkiego i efektywnego odnalezienia się w innym środowisku kulturowym w przypadku oddelegowania.

Firma stara się również organizować wizyty pracowników w zakładach w innych krajach, jednak nie jest to częste działanie, ze względu na ograniczenia związane z mobilnością kadry pracowniczej. Częstszym zjawiskiem, zwłaszcza w centrum usług finansowych, jest zatrudnianie pracowników pochodzących z innych krajów. Takie praktyki pozwalają na codzienną współpracę w ramach międzynarodowego zespołu.

Skuteczność i efektywność wymienionych powyżej działań, są na bieżąco weryfikowane przez przełożonych i dział HR. W zakresie szkoleń prowa-

dzona jest ewaluacja szkoleń oraz badanie ich efektywności przez przełożonego. Poziom komunikowania się pracowników centrum finansowego jest weryfikowany za pomocą corocznych ankiet opinii klientów i osób współpracujących z nimi. Wyniki ankiet są analizowane przez kierownictwo jednostki i dział HR, a w przypadku konieczności poprawy wdrażane są działania usprawniające.

5. Zakończenie

Stworzenie kompleksowego systemu komunikacji wewnętrznej, który uwzględnia i minimalizuje bariery kulturowe, pozwala na poprawę funkcjonowania korporacji międzynarodowej na wielu poziomach. Dobór narzędzi wykorzystywanych w komunikacji wewnętrznej zależy od wielkości przedsiębiorstwa, rodzaju i zakresu działalności oraz jego możliwości finansowych. Formy komunikacji mogą mieć charakter pośredni lub bezpośredni, formalny lub nieformalny, werbalny i niewerbalny. Dobór narzędzi komunikacji powinien być świadomy oraz uwzględniać kwestie kulturowe, tak aby przekaz był wiarygodny.

W badanej firmie, w celu usprawnienia komunikacji wewnętrznej pomiędzy przedstawicielami różnych kultur, podejmowane są działania mające na celu lepszą integrację pracowników, wypracowanie jednolitych standardów oraz podwyższanie kwalifikacji w obszarze zarządzania międzynarodowego. Coraz częściej wykorzystuje się także nowe technologie informacyjne do komunikowania się z pracownikami. Są one szczególnie skuteczne w przypadku korporacji międzynarodowych.

Pomimo licznych działań prowadzonych przez firmę, w celu minimalizowania barier w ramach interakcji międzykulturowych, nadal zauważalne są postawy etnocentryczne wśród pracowników firmy, które uległy dodatkowo intensyfikacji w okresie kryzysu w branży motoryzacyjnej. Dokonując oceny komunikacji wewnętrznej w firmie X można zauważyć, iż pomimo prowadzonych działań mających na celu usprawnianie komunikacji i minimalizowanie skutków barier komunikacyjnych, wynikających z różnic kulturowych, trudne jest uzyskanie pozytywnych rezultatów, przede wszystkim wśród pracowników niższego szczebla.

Zarządzanie różnorodnym środowiskiem organizacyjnym o wysokim poziomie wielokulturowości jest procesem trudnym i wymagającym, zwłaszcza dla kadry zarządzającej. Bogactwo doświadczeń, odmienność charakte-

rów członków wielokulturowych zespołów wymaga od menedżerów wysokich umiejętności.

Bibliografia

- Black S., Gaham R. (red.) (1997), *The Evaluation of Public Relations Education and the Influence of Globalisation*, http://www.ipra.org/members/archive/gold_papers/gold12.pdf [20 sierpnia 2013].
- Dahl S. (2004), *Intercultural Research: The Current State of Knowledge*, Middlesex University Business School, London.
- Hall E.T. (1987), *Bezgrośny język*, Państwowy Instytut Wydawniczy, Warszawa.
- Hofstede G. (2000), *Kultury i organizacje. Zaprogramowanie umysłu*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Jensen I. (2003), *The Practice of Intercultural Communication, reflections for professionals in cultural meetings*, "Journal of Intercultural Communication", Issue 6.
- Kisilowska M., Przastek-Samokowa M. (2004), *Identyfikacja różnic kulturowych w procesie komunikacji z użytkownikiem*, Instytut Informacji Naukowej i Studiów Bibliologicznych, Warszawa, <http://bbc.uw.edu.pl/Content/20/17.pdf> [9 września 2013].
- Kozłowski M. (2012), *Employer branding. Budowanie wizerunku pracodawcy krok po kroku*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa.
- Mikulska A., Grębosz M. (2013), *Narzędzia komunikacji wewnętrznej w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, „Organizacja i Zarządzanie”, Zeszyty Naukowe Politechniki Łódzkiej, nr 1154, z. 55.
- Miłowski M. (2006), *Otoczenie kulturowe public relations korporacji transnarodowych na przykładzie Nestlé i Samsung Electronics w Polsce*, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa.
- Nowakowski M.K. (1999), *Wprowadzenie do zarządzania międzynarodowego*, Difin, Warszawa.
- Pocztowski A. (red.) (2002), *Międzynarodowe zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Rozkwitalska M. (2010), *Etnocentryzm, jako bariera kulturowa w filiach korporacji transnarodowych – wyniki badań*, „Organizacja i Kierowanie”, nr 3 (141).
- Rozkwitalska, M. (2009), *Problemy zarządzania międzykulturowego w przedsiębiorstwach z kapitałem zagranicznym*, „Problemy Zarządzania”, Vol. 7, nr 3 (25).
- Struss M. (2009), *Zarządzanie zespołami w organizacjach międzykulturowych* [w:] F. Blok, M. Harciarek (red.), *Psychologiczne i socjologiczne aspekty zarządzania zasobami ludzkimi*, Wyd. Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa.
- Sułkowski Ł. (2012), *Epistemologia i metodologia zarządzania*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.

Sylvia Przytuła

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

Kompetencja międzykulturowa ekspatów – wyniki badań i wskazówki dla biznesu

Cross-cultural competence of expatriates-research findings and tips for business practice

Abstract: The biggest challenges currently faced by multinational companies which must deal with cultural differences and attracting international talents-is employees mobility, flexibility and unique intercultural skills. This concerns primarily expatriate managers operating "at the crossroads of cultures" of the parent and local company. In this article, which is empirical, the author reviews the existing research on the qualification profile of expatriate managers to demonstrate against this background research of her own. For the purposes of this article, partial results of two research projects were presented. The first one entitled "Expatriate managers in multinational companies in Poland" (no. UMO-2011/01/D/HS4/01700), based on quantitative data collected from 111 expatriates working in Poland. The second project entitled "Perception of expatriate managers by Polish managers", is the result of 22 interviews with Polish managers who have direct contact with expats, and who can assess the mutual cooperation. Furthermore, the article also includes a 4 opinions of experts dealing with expatriation, also on the Polish market.

Key word: intercultural competence, expatriates, foreign subsidiaries.

1. Wstęp

Do największych wyzwań, przed jakimi stają obecnie firmy międzynarodowe należy radzenie sobie z różnicami kulturowym [*Global firms...*, 2010] oraz pozyskanie międzynarodowych talentów [*Strategic moves...*, 2012], tj. pracowników mobilnych, elastycznych i odznaczających się wyjątkową kompetencjami międzykulturowymi. Chodzi tu przede wszystkim o kadrę menedżerów ekspatriantów funkcjonujących „na styku kultur” jednostki macierzystej i lokalnej, do której zostali oddelegowani.

W niniejszym artykule, który ma charakter empiryczny, autorka dokonuje przeglądu dotychczasowych badań dotyczących profilu wymagań kwalifikacyjnych względem kadry menedżerów ekspatriantów, by na tym tle pokazać wyniki badań własnych. Na potrzeby niniejszego artykułu zaprezentowane zostaną wyniki cząstkowe dwóch projektów badawczych. Pierwszy z nich pt. *Kadra menedżerów ekspatriantów w przedsiębiorstwach międzynarodowych w Polsce* (nr UMO-2011/01/D/HS4/01700), opiera się na danych ilościowych zebranych od 111 ekspatów pracujących w Polsce. Drugi projekt pt. *Postrzeganie menedżerów ekspatriantów przez polską kadrę kierowniczą*, jest wynikiem 22 wywiadów przeprowadzonych z polskimi menedżerami, którzy mają bezpośredni kontakt z ekspatami, i którzy mogą ocenić tę wzajemną współpracę. Ponadto artykuł zawiera też cztery opinie ekspertów, zajmujących się kwestiami ekspatriacji, także na polskim rynku.

2. Kompetencja międzykulturowa – definicja i składowe

Z uwagi na wyzwania, przed którymi stają firmy międzynarodowe, zaprezentowany w niniejszym artykule profil kwalifikacyjny menedżera-ekspatrianta z wyszczególnieniem cech psychologicznych, wiedzy i umiejętności, jest w literaturze przedmiotu określany też kompetencją kulturową (ang. *cross-cultural competence*).

Kompetencja kulturowa, to zdolność jednostki do efektywnego wykorzystania wiedzy, umiejętności i cech osobistych w osiąganiu sukcesu, w pracy z ludźmi wywodzącymi się odmiennych kultur. Autorzy tej definicji wskazują na następujące komponenty:

- cechy osobowości, które są diagnozowane u pracowników międzynarodowych głównie w oparciu o model Wielkiej Piątki¹ oraz cechy z nim związane m.in. opanowanie, samokontrola, samoakceptacja, altruizm, empatia, kreatywność, elastyczność, wytrwałość;
- wiedza o kulturze to np. sposób przyswajania różnic kulturowych między krajami, wiedza o ogólnym otoczeniu międzynarodowym, znajomość tła historycznego, gospodarczego, geograficznego i kulturowego kraju oddelegowania;
- umiejętności, do których zalicza się m.in. zdolność zastosowania wiedzy w działaniu i pozyskiwania nowych kwalifikacji, zdolność werbalnej i po-

¹ Model ten, autorstwa P. Costy i R. McCrae, określa pięć grup cech: ekstrawersja, sumienność, ugodowość, otwartość na doświadczenia, neurotyzm. Mają one charakter dwubiegunowy (wskazują na pozytywne i negatywne cechy w ramach danej grupy, np. odpowiedzialny vs. nieodpowiedzialny, neurotyczny vs. stabilny emocjonalnie), w: [Przytuła 2009, s. 89].

zawerbalnej komunikacji międzykulturowej, zdolność adaptacji, zdolność zarządzania stresem, zdolności godzenia różnic kulturowych, zdolności samozachowawcze [za: Rozkwitalska 2011, s. 94] (rys. 1).

Rysunek 1. Składowe kompetencji kulturowej



Źródło: opracowanie własne.

Ze względu na „zawartość” kompetencji kulturowej, można powiedzieć, że to raczej metakompetencja, skupia ona bowiem w sobie wiele cech, własności psychofizycznych, elementów wiedzy, doświadczeń i umiejętności, które umożliwiają expatriantowi funkcjonowanie i działanie w warunkach różnorodności kulturowej.

Zdaniem S. Magali [2011, s. 40], kompetencja kulturowa to jak plecak lub zestaw narzędzi, który samodzielnie kompletują wszyscy uczący się ludzie, jeśli w jednym miejscu muszą radzić sobie z różnymi oprogramowaniami kulturowymi. Uczą się, ponieważ muszą poruszać się pośród różnych kultur i subkultur.

Poniżej dokonano przeglądu badań w odniesieniu do poszczególnych składowych kwalifikacji tj. cech psychologicznych, elementów wiedzy oraz umiejętności, by na tej podstawie zbudować profil najbardziej pożądanych kwalifikacji względem menedżerów-expatriantów. Profesjogram expatrianta, stanowi punkt wyjścia dla działań rekrutacyjnych i selekcyjnych podejmowanych przez firmy międzynarodowe.

3. Cechy osobowości menedżerów-expatriantów

Można zauważyć, że większość autorów i badaczy, kluczowe znaczenie przypisuje własnościom indywidualnym i cechom osobowości expaty, co wynika z praktyki biznesowej w zakresie doboru tych menedżerów. Rezultaty ba-

dań przeprowadzonych wśród expatriantów i dotyczących czynników sukcesu i powodzenia ekspatriacji uwidaczniają bowiem szereg cech osobowościowych diagnozowanych w procesie selekcji m.in.: silna motywacja osiągnięć, inteligencja, zaangażowanie, nieugiętość, odpowiedzialność, motywacja do wyjazdu, wrażliwość na kwestie kulturowe (empatia) [Pocztowski (red.) 2012, s. 22–23].

Według S. Martina istnieje szereg kwalifikacji tzw. wyróżniających, które pozwalają osiągnąć sukces oraz ponadprzeciętne wyniki w środowisku wielokulturowym². Ponadto działalność na rynku międzynarodowym wymaga umiejętności radzenia sobie w sytuacji niepewności i przy braku pełnej informacji [Schaeffer 1989, s. 29], pewność siebie, skuteczność, motywację, chęć do wiedzy, kulturową empatię i optymizm [Mamman 1997, s. 41].

Często wymienianą cechą w powyższych klasyfikacjach jest motywacja osiągnięć, która w psychologii jest definiowana, jako potrzeba wykonywania czynności tak szybko i dobrze, jak to jest tylko możliwe, w celu osiągnięcia lub przekroczenia wysokich standardów [Zimbardo, Gerrig 1999].

Kolejną cechą psychologiczną jest inteligencja kulturowa, czyli zdolność adaptacji do odmiennych realiów kulturowych. Ch. Earley i S. Ang stworzyli model inteligencji kulturowej, na który składają się trzy komponenty: poznawczy (to umiejętność gromadzenia wiedzy na temat zasad i norm panujących w danej kulturze), motywacyjny (to motywacja do poznania i zrozumienia odmiennych norm i wartości kulturowych oraz wynikających z nich zachowań), behawioralny (zdolność do szybkiego przyswajania zachowań i postaw typowych dla danego kręgu kulturowego) [za: Ronowicz 2011].

Badania przeprowadzone na grupie ponad 2000 międzynarodowych menedżerów różnej narodowości dowiodły, że wysoki iloraz inteligencji, czy nawet bardzo dobrze rozwinięta inteligencja emocjonalna nie wystarczą do tego, by pracując na styku kultur odnieść sukces. Dostatecznie powszechna jest bowiem sytuacja, w której menedżerowie odnoszący sukcesy na rodzimym rynku są nieefektywni, działając w innych realiach kulturowych [za: Heimborch-Buhaj 2009, s. 498]. Natomiast wielu badaczy [np. Ang et al. 2006; Earley, Mosakowski 2004; Czarnecki 2011] wskazuje jednak, że choć wysoka inteligencja emocjonalna nie wystarczy, by odnieść spektakularny sukces w pracy za granicą, to jednak pomaga ona w budowie inteligencji kulturowej potrzebnej dla funkcjonowania w środowisku międzynarodowym.

² Kwalifikacje wyróżniające: międzykulturowa wrażliwość interpersonalna, pozytywne oczekiwania w stosunku do innych, szybkie uczenie się sieci politycznych (społecznych) powiązań, godzenie organizacyjnych oczekiwań i kultu narodowych, samoświadomość i wiara we własne możliwości, kreatywne zarządzanie złożonościami i niejasnościami). Za: [Stor 2010, s. 205].

Wiele badań nad międzynarodową kadrą dotyczy także diagnozowania cech osobowości z modelu Wielkiej Piątki. Trudno jednak znaleźć badania, które pozwalałyby na jednoznaczne określenie, która z tych pięciu grup cech, decyduje o sukcesie ekspatriacji, a które z nich byłyby wręcz dyskwalifikujące kandydata ubiegającego się o pracę zagranicą.

Okazało się, że ekstrawersja, ugodowość i stabilność emocjonalna³ były negatywnie powiązane z niepowodzeniem ekspatriacji, czyli z tym, że ekspata wraca dużo wcześniej z zagranicy, niż przewiduje to kontrakt. Pozytywna korelacja występuje natomiast między sumiennością, a oceną kontraktu przez przełożonego [za: Caligiuri 2000, s. 67–88]. Z badań J. Deller wynika zaś, że ambicja (jako składowa ekstrawersji) i otwartość na doświadczenia, pozytywnie wpływały na poziom realizacji zadań i celów ekspaty za granicą [za: Messmer-Magnus i in., 2008]. Timmerman zauważa, że ekstrawersja i otwartość na doświadczenia dodatkowo korelują z mobilnością [za: Godlewska-Werner 2005, s. 594]. Osoby przejawiające wysoki poziom ekstrawersji są generalnie towarzyskie, asertywne i rozmowne [za: Grainger, Nankervis 2001, s. 77–92], zdolne do nawiązywania bezpośrednich kontaktów interpersonalnych, które są źródłem ważnych informacji o tym, jak się zachowywać i postępować w nowej kulturze. Otwartość na doświadczenia, na którą składają się ciekawość, wyobraźnia, gotowość na zmiany, jest często wymienianą w badaniach własnością psychologiczną wymaganą w pracy w środowisku międzykulturowym [za: Scullion et al., 2006a, s. 69; Caligiuri 2000, s. 67–88].

J. Black i H. Gregersen [1999, s. 52] wskazują na kluczową cechę w pracy za granicą, jaką jest towarzyskość (to także składowa ekstrawersji). Zdaniem badaczy sukces pobytu zagranicznego jest ukryty w zdolności do nawiązywania relacji towarzyskich i społecznych przede wszystkim z lokalnymi pracownikami, mieszkańcami, przedstawicielami instytucji rządowych, a także z właścicielami kawiarni, czy restauracji, z których menedżerowie korzystają.

Inna cecha psychologiczna ważna w karierze międzynarodowej, to umiejscowienie kontroli (ang. *locus of control*)⁴. Mimo, iż poczucie kontroli wewnętrznej i zewnętrznej ma charakter nabyty, zależny od życiowych do-

³ Według A. Furnhama niski poziom lęku w powiązaniu z stabilnością emocjonalną pozwala na efektywne radzenie sobie z nieoczekiwanymi sytuacjami, sytuacja niepewności oraz zmianą co stanowić może o sukcesie w tak bardzo stresującej pracy jaką jest kontrakt expatriacyjny, za: [Scullion, Collings 2006a, s. 70].

⁴ „Umiejscowienie kontroli to tendencja do spostrzegania i interpretacji własnych zachowań zarówno, jako skutku byłych doświadczeń, jak też przyczynę zmian dotyczących zamierzonych działań” [za: Terelak 2005, s. 91].

świadczeń, to jednak jest na tyle trwale, że różnicuje oczekiwania poszczególnych ludzi oraz ich postępowanie. Osoby o zewnętrznym poczuciu kontroli, charakteryzuje: większa wrażliwość na informacje oraz aktywne poszukiwanie informacji ułatwiających osiągnięcie celu, uczenie się na własnych doświadczeniach, mniejsza skłonność do konformizmu, silniejsze poczucie odpowiedzialności, skłonność raczej do zmiany otoczenia niż przystosowania się do niego. Natomiast osoby z wewnętrznym umiejscowieniem kontroli są przekonane o świadomym kierowaniu swoim życiem, świadomych wyborach i decyzjach, które zawdzięczają własnemu doświadczeniu, wiedzy i kwalifikacjom. W badaniach S. Flytzani i in. [2009, s. 153–156], 35% ekspatów posiadało wewnętrzne umiejscowienie kontroli, a 65% badanych było zewnątrzsterownych. Jeśli jednak chodzi o poziom adaptacji do odmiennych warunków socjo-kulturowych, to zdecydowanie lepiej radzili sobie menedżerowie z wewnętrznym umiejscowieniem kontroli.

Elastyczność, w odniesieniu do pracownika, można potraktować jako zdolność, czyli umiejętność dostosowania się do zmian w otoczeniu. Psychologowie traktują zaś elastyczność jako cechę, która jest trwałym i wrodzonym „wyposażeniem” jednostki. Mówi się nawet o elastycznej osobowości (ang. *flexible personality*) [Wojtczuk-Turek 2007, s. 56–66]. Elastyczność kulturowa, jako cecha osobowości, jest składową „otwartości na doświadczenia” z modelu Wielkiej Piątki i przejawia się chęcią eksperymentowania z innymi, niż własne, zwyczajami, stylem bycia. Ekspaci, którzy przejawiają cechę elastyczności kulturowej pracując w Indiach, będą jeść na przykład *dal and chapatis* na lunch, a pracując w Japonii skosztują ryżu z algami morskimi posługując się pałeczkami i popijając sake [Black, Gregersen 1999, s. 52].

Badania firmy konsultingowej *Savile and Holdsworth* prezentujące zestaw cech psychologicznych, które mogą być gwarantem sukcesu ekspatriacji, na pierwszym miejscu stawiają właśnie elastyczność. W dalszej kolejności znajdują się takie cechy jak otwartość, wrażliwość interpersonalna, towarzyskość, zdolności intelektualne, energia i wigor działania [za: Scullion, Collings 2006a, s. 74].

W. Arthur i W. Bennett [za: Bonache 1999] przeprowadzając badania wśród 338 ekspatów, sklasyfikowali cztery zestawy najważniejszych kwalifikacji decydujących o powodzeniu w pracy ekspaty: wiedza z zakresu zarządzania; elastyczność (w tym: tolerancja niepewności, umiejętność słuchania, odporność na stres); otwartość na inne kultury; sytuacja rodzinna (chęć współmałżonka do pracy i życia za granicą, stabilna sytuacja rodzinna). Autorzy twierdzą, że elastyczność i zdolność adaptacji oraz stabilna sytuacja rodzinna, to czynniki najczęściej wskazywane, jako predykatory sukcesu ekspatriacji.

4. Zasób wiedzy ekspatrianta

Wiedza posiadana przez uczestników we współczesnym świecie biznesu jest podstawowym źródłem skutecznych strategii rynkowych. Zatrudniając odpowiedniego pracownika organizacja „kupi wiedzę”, wzbogacając własne zasoby i zwiększając swoją pozycję konkurencyjną [Sajkiewicz 2008, s. 51]. O ten specyficzny kapitał intelektualny firmy międzynarodowe powinny zatem dbać jak o zasób strategiczny.

Zasób wiedzy menedżera międzynarodowego ma najczęściej charakter interdyscyplinarny. Tak jak w przypadku cech psychologicznych, tak i tu można podjąć próbę wyróżnienia tych specyficznych elementów wiedzy, które nielato poddać można ujednoliceniu ze względu na różne warunki, w których wiedza ta została zdobyta i które są najbardziej charakterystyczne dla ekspatrianta

W odniesieniu do perspektywy globalnej, wydaje się, że do istotnych elementów wiedzy ekspatrianta zaliczyć należy: znajomość języków obcych, wiedza z różnych obszarów funkcjonalnych korporacji (zarządcza, prawna, ekonomiczno-finansowa rynków międzynarodowych), zainteresowanie historią i religią innych społeczeństw, doświadczenie menedżerskie zdobyte w firmie międzynarodowej, poziom wykształcenia, znajomość norm moralnych w danym kraju, wiedza z zakresu zachowań i postaw wobec pracy pracowników z różnym „oprogramowaniem kulturowym”, doznanie wielokulturowości⁵.

W badaniach C. Brewstera, prowadzonych w obszarze selekcji międzynarodowych menedżerów przez firmy europejskie wynika, że najważniejszymi kryteriami ich doboru były, według ważności: kompetencje techniczne, poprzednie doświadczenia zawodowe w kraju macierzystym, znajomość języków obcych, motywacja, odporność na stres, niezależność, umiejętność komunikowania się [za: Scullion, Collings 2006a, s. 69].

W badaniach *Organization Resources Counselors* w 2002 r. zidentyfikowano podobny zestaw kwalifikacji względem ekspatriantów: wiedza i umiejętności (66% wskazań), osiągnięcia w pracy zawodowej (28%) [za: Bonache, Fernandez 1999]. Z badań A. Pochtowskiego [2012, s. 76] wynika, że polskie firmy wysyłające menedżerów do filii zagranicznych, brały pod uwagę następujące kwalifikacje: kompetencje techniczne i merytoryczne (80,7%), kompetencje językowe (71,93%), dotychczasowe osiągnięcia w pracy (70,18%),

⁵ Przykładem mogą być studia lub praca za granicą w otoczeniu obcokrajowców lub małżonek- obcokrajowiec.

doświadczenie w pracy w środowisku międzykulturowym (56,14%) i cechy osobowości (50,88%).

Innym, często wymienianych elementów wiedzy niezbędnej w pracy na „styku kultur” jest świadomość kulturowa, oznaczająca zdolność wychodzenia poza własne granice świadomości, celem zrozumienia zarówno obcych jak i własnych wartości kulturowych, wierzeń i sposobu postrzegania rzeczywistości [Nogalski, Szpitter, Nohrstedt 2012, s. 378].

5. Umiejętności społeczne, konceptualne i zadaniowe wymagane względem ekspatrianta

Trzeci element kierowniczych kwalifikacji, tj. umiejętności należy traktować, jako pochodną cech psychologicznych i wiedzy, których wyrazem są zachowania menedżera ujawniane w danym czasie i określonych warunkach zewnętrznych. Umiejętności w profilu kwalifikacyjnym menedżera można zestawiać, jak zaproponował R. L. Katz [za: Nogalski, Śniadecki 2001, s. 182], w trzech grupach: umiejętności społeczne (interpersonalne- obejmujące to wszystko, co ułatwia postępowanie z ludźmi, rozumienie ich, ocenianie i motywowanie), do których zaliczyć można m.in. adaptację do innych kultur narodowych, umiejętność komunikowania się ponad różnicami kulturowymi, komunikację transkorporacyjną [Stor 2012, s. 316], umiejętność reprezentowania organizacji na zewnątrz.

Z uwagi na fakt wysokiego odsetka niepowodzeń ekspatriacji⁶, których przyczyną jest właśnie nieumiejętność dostosowania się do funkcjonowania w odmiennej kulturze, klimacie, kluczowe wydają się zatem umiejętności adaptacyjne (*cross cultural adjustment*).

Spośród umiejętności konceptualnych wymienić należy: postrzeganie instytucji jako całości (myślenie holistyczne), umiejętność postrzegania zależności między organizacją, a jej otoczeniem międzynarodowym, świadomość strategii międzynarodowej (zarządzanie globalne), widzenie zależności i luk między działami, organizacją a jej otoczeniem, innowacyjne ujmowanie (modelowanie) rzeczywistości, kreatywność.

W literaturze przedmiotu opisywana jest także „globalne myślenie” (*global mindset*) [Briscoe, Schuler 2004], które mieści się w obszarze wiedzy i umiejęt-

⁶ Według różnych badaczy niepowodzenie ekspatriacji oznaczające m.in. brak realizacji zamierzonych celów i zerwanie kontraktu (wcześniejszy powrót ekspaty z zagranicy niż przewidywała umowa) stanowi ok. 16-50% przypadków [Harzing 1995]; 20–40% [Solomon 1996], i 50% [Allerton 1997].

ności (zarządzanie globalną konkurencyjnością, umiejętność zarządzania globalną złożonością, sprzecznością i konfliktami, zarządzanie wielokulturowymi zespołami, zarządzanie niepewnością i chaosem, komunikowanie się międzykulturowe). Zdaniem Rhinesmith, „globalne myślenie” wymaga zdolności do skanowania świata z szerszej perspektywy i jest to raczej „sposób bycia” aniżeli zestaw umiejętności [za: Scullion, Collings 2006b, s. 110].

Do grupy umiejętności zadaniowych zaliczyć można zdolność budowania i kierowania zespołami wielokulturowymi, umiejętność podejmowania różnych ról menedżerskich (symbioza ról). Wobec powyżej przywoływanych wybranych wyników badań⁷, w tabeli 1 zaprezentowano przykładowe elementy kwalifikacji, które wydają się być kluczowe dla kontraktów ekspatrianckich, a przez to wymagane przez korporacje w procesie doboru na stanowiska do filii zagranicznych.

Należy dodać, że w modelu tym zaproponowano zestaw tylko niektórych pożądanych kwalifikacji, gdyż lista wszystkich wydaje się być zbiorem nieskończonym, co wynika z cech subiektywnych i wrodzonych każdemu menedżerowi, a także z kontekstu kulturowego, społecznego, w którym są one kształtowane.

6. Kwalifikacje menedżerów-ekspatriantów pracujących w filiach korporacji zagranicznych w Polsce

Projekt badawczy pt: *Kadra menedżerów ekspatriantów w przedsiębiorstwach międzynarodowych w Polsce*, obejmował grupę 111 ekspatów 17 różnych narodowości, pochodzących w większości z krajów Europy Zachodniej i pracujących w filiach zagranicznych korporacji w Polsce. Z uwagi na trudności pozyskania respondentów spełniających kryteria w badaniu, wykorzystano w doborze próby nieprobabilistyczne [Babbie 2004, s. 204] i zastosowano metodę kuli śnieżnej. Narzędziem badawczym był kwestionariusz ankiety w języku angielskim.

Czas kontraktów na pracę w Polsce opiewał na okres do 12 miesięcy w przypadku 38% respondowanych i od 1–3 lat dla 34% badanych. Inną ważną informacją było to, że dla ponad połowy badanych oddelegowanie do polskiej firmy było pierwszą relokacją. Dla 31% badanych było to druga

⁷ Z uwagi na szczupłość miejsca w tym artykule zaprezentowano tylko niektóre rezultaty badań nad kwalifikacjami ekspatriantów, zaproponowany zaś profil w tabeli 1 jest wynikiem liczniejszych i pogłębionych studiów literaturowych autorki nad tym zagadnieniem.

destynacja w ciągu ostatnich 5 lat pracy w korporacji, a 14% bywało więcej niż dwukrotnie na kontraktach ekspatrianckich.

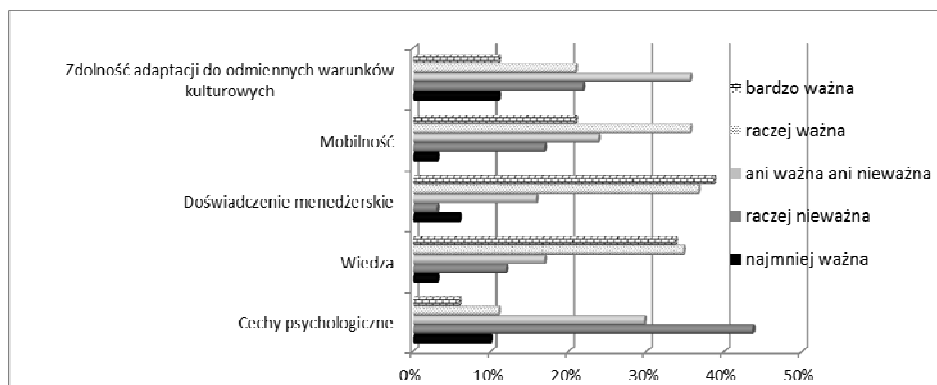
Tabela 1. Profil kwalifikacyjny menedżera – ekspatrianta

Cechy psychologiczne	Wiedza	Umiejętności
• ambicja (element ekstrawersji) • ekstrawersja • elastyczność kulturowa (element otwartości) • empatia kulturowa • inteligencja emocjonalna • inteligencja kulturowa • mobilność zawodowa i przestrzenna • motywacja do wyjazdu (chęć poznawcza) • motywacja osiągnięć • optymizm • pewność siebie • samoświadomość • sumienność • towarzyskość (składowa ekstrawersji) • typ osobowości ESTJ • wewnątrzsterowność • wiara we własne możliwości, • wrażliwość interpersonalna	• doznanie wielokulturowości • międzynarodowe doświadczenie menedżerskie, • szybkie uczenie się powiązań interpersonalnych (sieci politycznych i społecznych) • świadomość kulturowa • wiedza z różnych obszarów funkcjonalnych korporacji (zarządcza, prawna, ekonomiczno-finansowa rynków międzynarodowych), • wiedza z zakresu zachowań i postaw wobec pracy pracowników z różnym „oprogramowaniem kulturowym”, • wyższe wykształcenia, • zainteresowanie historią i religią innych społeczeństw, • znajomość języków obcych, • znajomość norm moralnych w danym kraju, • znajomość specyfiki rynków międzynarodowych,	• adaptacja do innych kultur narodowych, • <i>global mindset</i> • kreatywne zarządzanie złożonościami i niejasnościami • myślenie holistyczne (umiejętność postrzegania zależności między organizacją, a jej otoczeniem międzynarodowym), • świadomość strategii międzynarodowej • umiejętność komunikowania się ponad różnicami kulturowymi (komunikacja transkorporacyjna), • umiejętność podejmowania różnych ról menedżerskich • umiejętność reprezentowania organizacji na zewnątrz • zdolność budowania i kierowania zespołami wielokulturowymi

Źródło: opracowanie własne.

Wyniki badań autorki zaprezentowane na Wykresie 1 dowodzą, że dla ponad 75% menedżerów-ekspatów doświadczenie menedżerskie było bardzo ważnym i ważnym kryterium w procesie selekcji, 68% badanych przyznało, że ich wiedza (znajomość lokalnej specyfiki kulturowej i otoczenia biznesowego, znajomość języków obcych) miała duże znaczenie w procesie identyfikowania ich kwalifikacji na stanowisko w Polsce.

Wykres 1. Kwalifikacje wymagane w procesie selekcji na stanowisko menedżerskie do filii w Polsce



Źródło: badania własne z projektu „Kadra menedżerów ekspatriantów.....”.

U 56% respondowanych ekspatów mobilność, definiowana jako zdolność do zmiany miejsca pracy i życia, była bardzo ważną kwalifikacją. Zaledwie 17% ekspatów przyznało, że ich cechy psychologiczne były brane pod uwagę w procesie ubiegania się o pracę na stanowisko kierownicze w polskiej filii. Zdolność adaptacji do odmiennych warunków kulturowych była ważną umiejętnością u 32% ekspatów.

Wobec przytaczanych wcześniej w tym artykule badań oraz zaleceń ze strony badaczy dla praktyki ekspatriacji, niestety cechy psychologiczne oraz zdolność adaptacji menedżerów-ekspatriantów delegowanych do pracy w Polsce, okazały się mało ważnymi kwalifikacjami. W profilu wymagań względem badanej populacji ekspatów dominują raczej twarde kompetencje (doświadczenie i wiedza). Podobną praktykę zauważają też w swoich eksploracjach M. Harvey i M. Novicevic [2001, s. 69], a wcześniej M.E. Mendenhall i in., [1987].

Wydaje się, że ignorowanie miękkich kwalifikacji w procesie pozyskiwania ekspatów do filii w Polsce może wynikać z braku świadomości o ich znaczeniu dla powodzenia misji, albo z przeświadczenia, że rynek polski nie powinien być zaskakującym pod względem kulturowym dla wysyłanych tu menedżerów. Potwierdzeniem badań powyższych są też wyniki otrzymane z wywiadów przeprowadzonych wśród 22 polskich menedżerów, współpracujących na co dzień z ekspatami. Na pytanie: *Jakie wskazałby Pan/Pani mocne strony ekspatriantów pracujących w polskiej filii w zakresie ich kwalifikacji (jaki poziom wiedzy, umiejętności i cech osobowościowych sobą reprezentują)*, respondowani wymieniali najczęściej wiedzę, umiejętności i doświadczenie (tabela 1).

Tabela 1. Mocne strony ekspatriantów w odniesieniu do ich kwalifikacji w oczach polskiej kadry menedżerskiej

Kwalifikacje	Wybrane wypowiedzi respondentów
Wiedza i umiejętności	• „są oni często depozytariuszami wiedzy specjalistycznej i doświadczeń ze sfery biznesowej” • „z reguły są ekspertami w danej dziedzinie” • „ekspaci mają wysoki poziom wiedzy specjalistycznej (z zakresu technologii naszej produkcji), mają też umiejętność przekazywania wiedzy innym” • „prezentują bardzo dobrą znajomość języka angielskiego, który jest językiem korporacyjnym, chociaż ekspatrianci chętnie uczą się podstaw polskiego” • „posiadają znajomość wielu języków obcych (angielskiego, francuskiego, niemieckiego)” • „są komunikatywni”, • „fabryka w Polsce jest stosunkowo nowa, obecność bardziej doświadczonych menedżerów z zagranicy pozwala na transfer wiedzy” • „mogą transferować wiedzę, innowacje, ale też sprawdzone produkty i rozwiązania (w krajach w których pracowali, a nie rozpowszechnionych jeszcze w Polsce)”
Doświadczenie	• „posiadają duże doświadczenie na bardzo rozwiniętych rynkach (z reguły są to osoby po 50 roku życia)” • „ekspaci przyjeżdżający do Polski mają doświadczenie w zarządzaniu w krajach rozwiniętych” • „posiadają międzynarodowe doświadczenie” • „to osoby o szerokich horyzontach myślowych - zwykle pracowali w wielu krajach” • „znają zachodnią modę i zachodnie standardy zarządzania kadrą”
Cechy osobowości	• „cehuje ich otwartość, na innych ludzi i inną kulturę” • „ekspaci są bardzo otwarci i ciekawi wyzwań” • „prezentują wysokie nastawienie na cel, a inne cechy są różne w zależności od osoby”.
Zachowania	• „potrafią zachować dystans i oddzielać życie prywatne od zawodowego” • „prezentują wysoką kulturę osobistą i okazują innym szacunek” • „w zachowaniach cechuje ich punktualność, konkretność, nie akceptują gadulstwa”
adaptacja	• „posiadają zdolność do adaptacji w nowym otoczeniu (dotyczy również nowych warunków geograficznych np. z ciepłego południa Francji do zimnej Polski)”

Źródło: badania własne z projektu „Postrzeganie menedżerów-ekspatriantów...”.

„Skromność” wypowiedzi i przykładów dotyczących adaptacji, cech osobowości czy zachowań, może sugerować ich niewielką istotność i wpływ na efektywność zarządzania ekspatami, w percepcji polskiej kadry. Dodatkowo, w opiniach 4 ekspertów, współpracujących na co dzień z zagranicznymi menedżerami, pojawiają się bardzo zbliżone oceny atutów ekspatriantów (tabela 2).

Tabela 2. Mocne strony menedżerów -ekspatriantów pracujących w filiach w Polsce

„Sam proces transferu ekspatrianta do zagranicznej jednostki zakłada spełnienie przez nich szeregu wymagań dotyczących doświadczenia, umiejętności i wiedzy, dlatego raczej wszyscy ekspaci, z którymi do tej pory miałam okazję współpracować wykazywali się wysokimi kwalifikacjami. Bardzo trudno jest ocenić jednoznacznie ich cechy osobowości, albowiem nie istnieje zestaw cech personalnych uniwersalnego ekspatrianta. Owszem, każdy z nich jest niezwykle silną osobowością, wykazuje się wysokimi ambicjami oraz zmotywowaniem. W zależności jednak od narodowości, kultury kraju pochodzenia korporacji, czy zajmowanego stanowiska, każdy charakteryzuje się odrębnymi cechami”⁸
„Znam bardzo różnych ekspatów, a wielu z nich to ludzie, którzy są otwarceni na nowe wyzwania, na poznawanie nowych miejsc, ludzi i procesów. To są obywatele świata w najlepszym tego słowa znaczeniu. Znam jednak też menedżerów- ekspatów, którzy do Polski zostali wysłani „na przechowanie” lub „na zesłanie”. Znaleźli się tutaj, bo była to „jakaś” zagraniczna placówka do obsadzenia, której nie chciał nikt inny. Trudno jest zatem o jednolity obraz „tak zróżnicowanej kadry”⁹
„Mocną stroną menedżerów zagranicznych jest na pewno ich otwartość, umiejętność spojrzenia na te same problemy w innowacyjny sposób. Wartością dodaną dla polskich filii są też ich doświadczenia i przykłady rozwiązań zaczerpniętych z innych miejsc, w których byli”¹⁰

⁸ Ada Bereś-Ossowska jest dyrektorem **Learning Centre Berlitz Poland**, posiada wieloletnie doświadczenie w przeprowadzaniu kursów i konsultacji w zakresie różnic kulturowych oraz ich wpływu na efektywność pracy menedżerów międzynarodowych. Warto w tym miejscu nadmienić, iż Berlitz jest największym na świecie oferentem szkoleń z komunikacji międzykulturowej dla kadry zarządzającej. Ada Bereś-Ossowska przeprowadziła także badania dotyczące „global mindset”, identyfikujące cechy i preferencje kulturowe kilkudziesięciu menedżerów międzynarodowych.

⁹ Monika Chutnik-konsultant w firmie **Etta Doradztwo i Treningi dla Biznesu**. Od ponad 10 lat pracuje w środowisku międzynarodowych organizacji – najczęściej korporacji. Przeprowadziła ponad 1800 godzin treningów menedżerskich i międzykulturowych w 13 różnych krajach. Była prezesem SIETAR Polska (*Society for Intercultural Education, Training, and Research*). Ponadto pracowała jako HR Konsultant m.in. w Nokia Siemens Networks oraz Hewlett-Packard.

¹⁰ Robert Nowakowski jest konsultantem w międzynarodowej firmie doradczej **Spencer Stuart** z bogatym doświadczeniem zawodowym w zakresie zarządzania międzynarodową kadrą menedżerską w firmach globalnych. Pracował jako Dyrektor ds. Zasobów Ludzkich dla PepsiCo w regionie Europy Środkowej i Wschodniej oraz przy wielu projektach fuzji i przejęć w Polsce, na Ukrainie, w Rosji. Członek CFO, CMO and HR Practices.

Tab. 2. Cd.

„O ich wartości dodanej dla polskiej filii świadczy zwykle bogate doświadczenie w zakresie współpracy w środowiskach wielokulturowych, umiejętność radzenie sobie w sytuacjach stresowych, umiejętność wzmożonej komunikacji niewerbalnej w sytuacjach tego wymagających” ¹¹ .

Źródło: badania własne.

7. Zakończenie

Zaprezentowane w pierwszej części tego artykułu wyniki eksploracji różnych autorów dotyczące profilu kwalifikacyjnego menedżerów-ekspatriantów, pozwalają na stwierdzenie, że o sukcesie w pracy za granicą przesądza **rys osobowościowy** menedżera. Jednak praktyka zarządzania tą kadrą pokazuje, że w dużej mierze o wyborze kandydata na stanowisko kierownicze do filii zagranicznej, decyduje jego wiedza i doświadczenie menedżerskie. Na dalszym planie znajdują się predyspozycje osobowościowe, sytuacja rodzinna czy zdolność do adaptacji w odmiennym kulturowo kraju.

Zdaniem G. Yipa [2004, s. 382], do przemieszczeń za granicę należy wybierać najlepszych kierowników, co oznacza, że korporacje międzynarodowe powinny korzystać z całego potencjału i wkładu własnego menedżera – ekspaty w postaci jego cech osobowości, wiedzy, doświadczenia i umiejętności. Jedną z sugestii płynących z badań M. Rozkwitalskiej [2011, s. 207] dotyczących usprawnienia praktyk ZZL jest to, by ekspatriant posiadał wyraźnie wyższe kwalifikacje niż lokalni menedżerowie, powinien rozumieć specyfikę kraju i być otwartym na współpracę z lokalnymi pracownikami. Musi mieć też wysoką motywację do pracy w danej lokalizacji, inaczej nie będzie efektywny.

Warto także dodać, że głównymi przyczynami niepowodzeń kontraktów ekspatrianckich, których wskaźnik waha się od 16–50% są przyczyny o charakterze rodzinno-osobowościowym [za: Graf 2004]. Zatem ignorowanie sfery psychicznej i społecznej ekspatrianta na etapie diagnozowania jego przydatności i dopasowania do stanowiska menedżerskiego w obcym kulturowo kraju oddelegowania, ma swoje wymierne konsekwencje dla korporacji.

Choć diagnozowanie cech psychologicznych u kandydatów na ekspatriantów wiąże się z zastosowaniem narzędzi selekcyjnych czasochłonnych

¹¹ Dr Barbara Bartczak-trenerka międzykulturowa w firmie ETTA Consulting and Training for Business, prezes SIETAR Polska 2010-2013.

i kosztownych (np. AC) lub wymaga zaangażowania dodatkowych specjalistów-psychologów (jak to jest w przypadku przeprowadzania testów psychologicznych), to jednak są to działania, które powinny być realizowane na etapie selekcji kandydatów. Zabezpieczają one bowiem korporacje przed niepowodzeniem kontraktu i stratami w obszarze finansowym (są to np. koszty zatrudnienia, relokacji, pobytu i powrotu ekspaty, koszty ponownej rekrutacji i selekcji) oraz w obszarze pozafinansowym (koszty społeczne np. spadek morale u innych pracowników, utrata ekspaty oraz jego *know-how* zdobytego podczas misji, utrata wizerunku firmy).

Bibliografia

- Allerton H. (1997), *Expatriate gaps*, "Training Development", 51(7).
- Ang, S., Van Dyne, L., & Koh, S. K. (2006), Personality correlates of the four-factor model of cultural intelligence, "Group and Organization Management", nr 31.
- Black J.S., Gregersen H. (1999), *The right way to manage expatriates*, Harvard Business Review (March/April).
- Bonache J., Fernandez Z. (1999), *Strategic staffing In multinational companies: a resource-based approach* in: *Readings and Cases in IHRM*, (ed.) M. Mendenhall, G. Oddou, Routledge.
- Caligiuri P.M. (2000), *The Big Five personality characteristics as predictors of expatriates desire to terminate the assignment and supervisor-rated performance*, "Personnel psychology", 53.
- Czarnecki, L. (2011), *Biznes po prostu*, Studio Emka, Warszawa.
- Earley P.C., Mosakowski E. (2004), *Cultural intelligence*, "Harvard Business Review".
- Flytzani S., Nijkamp P. (2009), *Locus of control and cross-cultural adjustment of expatriate managers*, *Celebrate the tapestry. Diversity in the modern global organization*, Conference Proceedings, ed. W. Scroggins, C. Gomez, P. Benson, Santa Fe, June 21-24.
- Global firms in 2020. The next decade of change for organizations and workers.* (2010), A report from the Economist Intelligence Unit, www.eiu.com.
- Godlewska-Werner D. (2005), *Osobowościowe uwarunkowania mobilności zawodowej w: Socjologiczne, pedagogiczne i psychologiczne problemy organizacji i zarządzania*, (red.) S. Banaszak, K. Dótkór, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Komunikacji i Zarządzania w Łodzi.
- Graf A. (2004), *Expatriate selection: an empirical study identifying significant skill profiles*, "Thunderbird International Business Review", vol 46(6).
- Grainger R., Nankervis A. (2001), *Expatriation practices in the global business environment*, "Research and practice in Human Resource Management" nr 9(2).
- Harvey M., Novicevic M.M. (2001), *Selecting expatriates for increasingly complex global assignments*, Career Development International.
- Magala S., (2011), *Kompetencje międzykulturowe*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa.
- Mamman A. (1997), *Expatriates intercultural effectiveness: relevant variables and implications*, "Asia Pacific Journal of Human Resources", nr 33(1).
- Mendenhall M.E., Dunbar E., Oddou G. (1987), *Expatriate selection, training and career pathing: a review and critique*, Human Resource Management, 26(3).

- Messmer-Magnus J., Viswesvaran C. (2008), *Expatriate management: a review and directions for research in expatriate selection, training and repatriation* [in:] *Handbook of Research in International HRM*, (ed.) M. Harris, Laurence Erlbaum Associates, New York, London.
- Nogalski B., Śniadecki J. (2001), *Umiejętności menedżerskie w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Biblioteka Menedżera i Służby Pracowniczej, Bydgoszcz.
- Nogalski B., Szpitter A., Nohrstedt E. (2012), *Świadomość kulturowa jako narzędzie elastyczności w zarządzaniu kapitałem ludzkim w przedsiębiorstwie międzynarodowym realizującym projekty infrastrukturalne - case research*, [w:] *Sukces w zarządzaniu kadrami. Elastyczność w zarządzaniu kapitałem ludzkim*, (red.) Witkowski S., Stor M., Wyd. UE we Wrocławiu.
- Pocztowski A., (red.), (2012), *Zarządzanie misjami zagranicznymi. Organizacyjne i indywidualne aspekty pracy ekspatriantów*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa.
- Przytuła S. (2009), *Psychologia zarządzania. Wybrane zagadnienia*, Wyd. UE we Wrocławiu.
- Ronowicz Z. (2011), *Kompetencja kulturowa, czyli powinien umieć menedżer XXI wieku*, http://manager.money.pl/startegie/psychologia_biznesu z dnia 18.06.2011
- Rozkwitalska M. (2011), *Bariery w zarządzaniu międzykulturowym. Perspektywa filii zagranicznych korporacji transnarodowych*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa.
- Sajkiewicz A. (2008), *Kompetencje menedżerów w organizacji uczącej się*, Difin, Warszawa.
- Scullion H., Collings D. (2006a), *International recruitment and selection*, [in:] *Global staffing*, (ed.) H. Scullion, D. Collings, Routledge.
- Scullion H., Collings D. (2006b), *International talent management*, [in:] *Global staffing*, (ed.) H. Scullion, D. Collings, Routledge.
- Shaeffer R.G. (1989), *Matching International Business Growth and International Business Development*, "Human Resource Planning", nr 12(1).
- Solomon C. (1996), *Danger below! Spot failing global assignments*, *Personnel Journal* 75(11).
- Stor M., (2010), *Umiejętność komunikowania międzykulturowego a wzajemna ocena kwalifikacji międzynarodowej kadry menedżerskiej*, w: *Kompetencje a sukces zarządzania organizacją*, (red.), T. Li-stwan, S. Witkowski, Difin.
- Stor M. (2011), *Strategiczne międzynarodowe zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wyd. UE we Wrocławiu, Wrocław.
- Strategic moves 2012. The global mobility Island, The global survey on today's workforce mobility challenges*, Deloitte, www.deloitte.co.uk
- Terelak J. (2005), *Psychologia organizacji i zarządzania*, Difin, Warszawa.
- Wojtczuk-Turek A. (2007), *Elastyczność jako kluczowa kompetencja pracownika w organizacjach wiedzy*, [w:] *Elastyczne zarządzanie kapitałem ludzkim w organizacji wiedzy*, (red.) M. Juchnowicz, Difin, Warszawa.
- Zimbardo P., Gerrig R. (1999), *Psychologia i życie*, Warszawa, PWN.

Aleksandra Radziszewska
Politechnika Częstochowska

Międzykulturowe aspekty zachowań konsumentów

Cross-cultural aspects of consumers' behaviour

Abstract: The aim of the paper is analysis and description consumer behaviour in the context of its cross-cultural determinants. The paper contains characteristic of consumer behaviour on international market. The description of consumers' behaviour has been made on the basis of survey analysis. On the basis of conducted research the cultural determinants of consumer behaviour and their implications have been defined. The paper presents the problems connected with marketing activity of enterprises on international market. The questions connected with cultural differentiation of global market and cultural conditioned consumers' behaviours have been presented. The cultural, social and linguistic factors connected with perception of marketing communication by consumers have been presented. In this context the assumption of cross-cultural marketing have been discussed as well as the determinants of effective cross-cultural communication. The paper addresses the country of origin effect importance, pointed out the relationship between the image of a country and image of products, and presents problems of marketing messages creation that consider consumer's attitudes and behaviour regarding the purchase of products because their origin.

Key-words: country-of-origin effect, international advertising, product perception, cross-cultural communication, consumer behaviour, country image, intercultural marketing.

1. Wstęp

Doświadczenia międzynarodowych przedsiębiorstw oraz liczne badania naukowe wskazują, iż różnice w oczekiwaniach nabywców mieszkających w różnych krajach są niezaprzeczalnym faktem. Ważną grupą czynników determinujących preferencje i zachowania konsumentów są elementy związane z kulturą oraz specyfiką poszczególnych krajów i rynków. Celem pracy jest charakterystyka i analiza uwarunkowanych kulturowo zachowań konsumentów oraz wskazanie praktycznych implikacji dla działających na między-

narodowym rynku przedsiębiorstw. Praca zawiera deskrypcję zróżnicowania kulturowego globalnego rynku, wynikających z tego faktu konsekwencji oraz stosowanych przez przedsiębiorstwa strategii marketingowych. Omówione zostały problemy związane z marketingiem międzykulturowym oraz wpływ kraju pochodzenia na percepcję produktów i decyzje konsumenckie. Charakterystykę kulturowych aspektów zachowań konsumentów uzupełniają wyniki przeprowadzonych badań. Analiza kwestionariusza ankiety pozwoliła określić tendencje w zachowaniach konsumenckich oraz zaproponować praktyczne implikacje dla przedsiębiorstw działających na międzynarodowym rynku.

2. Marketing międzykulturowy

Rezultatem procesów globalizacji jest upodabnianie się zachowań nabywców i sposobów konsumpcji. Idea marketingu globalnego opiera się na przekonaniu, że konsumenci w różnych częściach świata potrzebują podobnych dóbr i usług, a komunikacja marketingowa może być tak samo skuteczna niezależnie od jej formy oraz kraju i kultury, z której wywodzą się konsumenci. Kluczowym elementem strategii marketingu globalnego jest standaryzacja produktów, które są akceptowane mimo kulturowych różnic między krajami. Jednak w praktyce działania marketingowe nie zawsze mogą być standaryzowane i niejednokrotnie wymagają dostosowania do specyficznych uwarunkowań kulturowych. Alternatywą dla globalnej strategii marketingowej staje się marketing międzykulturowy, który uwzględnia potrzebę zróżnicowania i dostosowania działań marketingowych do różnic wynikających z odmienności kultur, zachowań, preferencji i postaw nabywców. Potrzeba adaptacji wynika również z odmienności otoczenia społecznego, zwyczajów, religii czy języka. Nawet międzynarodowe koncerny, które sprzedają swoje produkty w strategiach globalnych, często różnicują je na poziomie poszczególnych krajów czy regionów.

Wprawdzie niektóre firmy odniosły sukces stosując jedną strategię marketingową na wielu rynkach, to jednak bardziej skuteczny jest marketing międzykulturowy, który bazuje na wcześniejszej analizie i zmniejszaniu barier kulturowych przez dostosowywanie koncepcji produktu do specyficznych wymagań konsumentów żyjących w danej strefie kulturowej. Badania wskazują, iż 80% importowanych produktów wymaga pewnego dostosowania do lokalnych warunków. Przykładem mogą być trudności ze sprzedażą w Japonii lalki Barbie wynikające z nieuwzględnienia gustów Japończyków, dla których wygląd lalki odbiegał od przyjętych przez nich wzorców kulturowych. Gdy producent lalki zmienił jej niebieskie oczy na brązowe i przyciemnił blond włosy

sprzedaż produktu wzrosła [Loudon, Della- Bitta 1993, s. 120–122]. W latach siedemdziesiątych koncern Procter & Gamble promował jednorazowe pieluszki na rynku japońskim. Jednak produkt nie usatysfakcjonował tamtejszych mam. Okazało się, że Japonki zmieniają pieluszki swoim dzieciom częściej niż Amerykanki czy Europejki. Kiedy firma dostosowała produkt do lokalnych wymagań, zmniejszając parametry grubości pieluch, udało się zdobyć 20% tamtejszego rynku [Russel, Lane 2000, s. 40]. Oferując produkty na rynku międzynarodowym należy zwracać uwagę na z pozoru nic nie znaczące symbole, kolory czy liczby, które mogą mieć ogromne znaczenie z punktu widzenia różnic kulturowych. Różnice kulturowe w preferencjach i zachowaniach nabywców dotyczą również sposobu postrzegania jakości usług przez konsumentów pochodzących z różnych krajów. Przykładem mogą być badania przeprowadzone wśród turystów pochodzących z Azji oraz Stanów Zjednoczonych i Europy. Azjatyccy konsumenci oczekiwali przede wszystkim życzliwości, zaangażowania i empatii, natomiast turyści zachodni zwracali większą uwagę na realizację usługi zgodnie z jej celem, skuteczność i oszczędność czasu [Kee-Fu -Tsang, Ap 2007, s. 46–69].

Większość światowych koncernów preferuje angielski jako język międzynarodowych sloganów reklamowych, jednak wiele z nich decyduje się na tłumaczenie hasła reklamowego oraz jego adaptację do lokalnych uwarunkowań społeczno-kulturowych. Decyzja taka jest podyktowana nie tylko oczywistym faktem językowego i kulturowego zróżnicowania globalnego rynku, ale przede wszystkim koniecznością skutecznego dotarcia z przekazem marketingowym do potencjalnych klientów. Skuteczność komunikacji marketingowej jest uwarunkowana przede wszystkim stopniem zrozumienia obcojęzycznego sloganu reklamowego przez konsumentów. Badania przeprowadzone w Niemczech wykazały, iż tamtejsi konsumenci w niewielkim stopniu rozumieją język angielski używany w reklamach. Tylko 59% respondentów potrafiło właściwie przetłumaczyć slogan reklamowy McDonald's "Every time a good time". Natomiast hasło reklamowe koncernu energetycznego RWE "Multi Utilities" było kojarzone jako odniesienie do społeczeństwa multikulturowego. Badani respondenci niewłaściwie rozumieli również slogan reklamowy koncernu Esso "We are drivers too", który był przez nich tłumaczony jako "Jesteśmy dwoma kierowcami" [Verbeek 2003, ss. 76-89]. Wyniki badań pokazują, że unifikacja hasła reklamowego i stosowanie go w tej samej formie na zróżnicowanych kulturowo i lingwistycznie lokalnych rynkach nie zawsze jest skuteczną formą przekazu. Zastosowanie języka angielskiego, który jest współczesnym lingua franca nie daje gwarancji skutecznej komunikacji z potencjalnymi klientami na całym świecie. Należy

zauważyć, że obecność zapożyczeń, zwłaszcza angielskich, w wielu krajach budzi niechęć i dezaprobatę. Włosi, Francuzi czy Hiszpanie zwykle nie posługują się swobodnie językiem angielskim i przeważnie nie znają go na tyle dobrze, aby właściwie interpretować treść anglojęzycznych haseł reklamowych. Co więcej język angielski nie wszędzie jest obiektem powszechnej afirmacji, dlatego w niektórych krajach angielskie zapożyczenia czy też bezpośrednio przeniesione hasła reklamowe mogą wzbudzać negatywne reakcje. Mimo to wiele firm decyduje się na rozpowszechnianie na lokalnych rynkach reklam całkowicie lub częściowo anglojęzycznych. Decyzja taka często podyktowana jest względami ekonomicznymi, gdyż zaprojektowanie nowej kampanii reklamowej dostosowanej do specyfiki lokalnych rynków jest zwykle bardzo kosztowne. Częstym motywem standaryzacji haseł reklamowych i promowania przez firmy ich anglojęzycznych wersji jest preferowanie w wielu krajach amerykańskiego stylu życia i chęci skojarzenia z nim anglojęzycznej reklamy produktu. Jednak decyzja o promowaniu produktów na lokalnych rynkach z wykorzystaniem anglojęzycznej reklamy powinna być podjęta na podstawie wiedzy dotyczącej ogólnego rozumienia języka angielskiego, skojarzeń, jakie dane reklamy wywołują w poszczególnych krajach oraz zróżnicowanego pod względem emocjonalnym stosunku do języka angielskiego. Badania dotyczące rozumienia języka angielskiego w Europie wykazały, iż najlepiej język angielski rozumieją Szwedzi (73%) i Holendrzy (72%), następnie Duńczycy (61%), Norwegowie (58%) i Finowie (48%). Nieco gorzej wypadają Niemcy (44%), Austriacy (42%) i Szwajcarzy (40%). Na końcu plasują się natomiast kraje francuskojęzyczne i śródziemnomorskie (Belgia 34%, Francja 31%, Grecja 28 %, Portugalia 25%, Włochy 16% i Hiszpania 12%) [Chłopicki, Świątek 2000, s. 562–563].

Współczesny marketing dotyczy nie tylko globalnych produktów promowanych na światowym rynku, ale również symboli, języka i kultury, które poddały się procesowi globalizacji. Światowe koncerny sprzedają nie tylko swoje produkty, ale promują również określony styl życia, kulturę i język.

3. Kraj pochodzenia produktu

Kraj pochodzenia produktu, czyli miejsce, gdzie został on wytworzony, może stanowić symbol nawiązujący do wszelkich pozytywnych, neutralnych i negatywnych skojarzeń związanych z danym krajem, które występują w świadomości jego mieszkańców, jak również w opiniach osób pochodzących z innych państw czy regionów [Mazurek-Łopacińska 2003, s. 33–46]. Pozytywny wizerunek kraju ma swój wymiar nie tylko cywilizacyjny, ale rów-

niez ekonomiczny, gdyż dobra reputacja przenoszona jest na firmy i produkty [Ziomba 2010, s. 543–550]. Wpływ, jaki wizerunek danego kraju, ogólne wyobrażenia i opinie na jego temat, mają na ocenę przez konsumentów produktów pochodzących z danego kraju, nazywany jest efektem kraju pochodzenia [Figiel 2004, s. 78–80]. Konsumentów operują pewnymi stereotypami, które powodują, że chętnie nabywane są określone kategorie produktów pochodzące z konkretnych krajów. Jako przykład podać można francuskie sery, wina, perfumy lub kosmetyki, czy choćby włoskie obuwie [Sharma, Shipm, Shin 1995, s. 26–37]. Efekt kraju pochodzenia produktu i związany z nim etnocentryzm konsumencki mogą mieć różne wymiary. Kraj marki i kraj produkcji są dziś bez trudu rozróżniane, gdyż oznaczenia kraju produkcji jest obowiązkowe w handlu międzynarodowym, dzięki czemu konsumenci wiedzą gdzie wytworzone zostały produkty sprzedawane pod marką międzynarodowych koncernów.

Za interesujące można uznać przytaczane w literaturze wyniki badań dotyczące postrzegania polskich produktów przez niemieckich, brytyjskich i europejskich konsumentów. Badania przekonań i stereotypów dotyczących polskich produktów i przypisywanych im cech wśród niemieckich konsumentów wykazały, iż najważniejszym kryterium wyboru produktu jest cena. Wśród kryteriów wyboru produktu uwzględniono: cenę, kraj pochodzenia, wygląd zewnętrzny, znajomość marki i rekomendacje sprzedawcy. W przypadku pytań dotyczących bezpośrednio polskich produktów, niemieccy konsumenci nie dysponowali zbyt dużą wiedzą. Na pytanie otwarte, co myślą o polskich produktach, odpowiedziało zaledwie 47% ankietowanych. Z badań wynika, że Niemcy prawie nigdy świadomie nie kupują polskich produktów. Także obecność polskich produktów w świadomości niemieckich konsumentów jest bardzo słaba, a wśród najlepiej znanych marek znalazły się wódka Żubrówka (39%) oraz Orlen (21%). Jak pokazały wyniki badań, niemieccy konsumenci uważają, że polskie produkty cechuje niska cena, średnia jakość, mała dostępność oraz słaba popularność, rzadko sięgają oni również po polskie produkty, co może wynikać nie tylko z oddziaływania efektu kraju pochodzenia, ale również ze słabej dostępności polskich produktów na tamtejszym rynku [Bartosik-Purgat, Tomalak, Wierzbicki 2005, s. 25–30]. Konsumentów brytyjskich, podobnie jak niemieccy rzadko kojarzą jakiejkolwiek produkty wytworzone w Polsce. Większość tamtejszych konsumentów nie ma wyrobionego zdania na temat jakości, nowoczesności, ceny, walorów użytkowych, estetycznych czy ekologicznych polskich produktów. Jedynie 43% badanych знаło polskie produkty, jednak respondenci nie potrafili podać polskich marek, a jedynie nazwy popularnych polskich potraw i alkoholi

[Ziomba 2010, s. 543–550]. Postrzeganie polskich produktów przez europejskich konsumentów było przedmiotem badań zleconych przez Polską Agencję Rozwoju Przedsiębiorczości. Także w tym przypadku większość respondentów nie potrafiła wskazać żadnej z polskich marek. Badani nie byli w stanie określić, jak długo polskie marki są obecne na ich macierzystych rynkach oraz, które z polskich produktów są sprzedawane pod ich rodzimymi markami. Wyjątkiem okazała się marka Zelmer, która bywa kojarzona wśród Niemców i Duńczyków jako producent i dostawca komponentów do wyrobów koncernu Electrolux. Skojarzenia z markami przeważnie odbywają się za pośrednictwem konkretnej kategorii produktowej lub pojedynczego produktu, znanych na rynku pochodzenia respondenta. W takim kontekście respondenci wymieniali niektóre znane im marki: wódki Wyborową i Żubrówkę; piwa Okocim i Żywiec; wśród produktów żywnościowych - Hortex, Dr Witt i Bakomę; w branży wyrobów przemysłowych – Huty Szkła Krosno, Atlas, Opoczno, Polar, Zelmer i Amikę, a w kategorii produktów i usług – Orlen i LOT [Jasicki 2004, s. 87–90]. W momencie dokonywania pierwszego zakupu określonego produktu konsument staje przed problemem jego oceny. Znaczenie kraju pochodzenia jako zastępczej cechy pomocniczej przy ocenie produktu jest silniejsze w przypadku, gdy konsument nie ma wiedzy na jego temat. Kraj pochodzenia służy wtedy jako zmienna, która ułatwia dokonanie ewaluacji przy braku innych czytelnych kryteriów oceny produktu [Usunier 1996, s. 282].

3. Badania własne

Celem badań była charakterystyka i analiza zachowań polskich konsumentów pod kątem ich kulturowych uwarunkowań. Przeprowadzone badanie miało formę kwestionariusza ankiety. Wzięło w nim udział 98 respondentów. Badanie zostało przeprowadzone na przełomie stycznia i lutego 2013 roku. Wypełnione kwestionariusze zostały zwrócone przez 67 respondentów. Do ostatecznej analizy wybrano 60 kompletnych i właściwie wypełnionych kwestionariuszy. Zostały one uzupełnione przez osoby w przedziale wiekowym od 19 do 60 lat. Jednak większość badanych to osoby bardzo młode, które nie przekroczyły 24 roku życia (82% ankietowanych). Wśród ankietowanych były zarówno kobiety jak i mężczyźni. Większość respondentów to mieszkańcy dużych miast, którzy określali swoją sytuację materialną jako przeciętną. Profil demograficzny badanych respondentów został przedstawiony w tabeli 1.

W tabeli 2. przedstawione zostały wyniki badań dotyczące uwarunkowanych kulturowo czynników, determinujących zachowania i preferencje ankietowanych konsumentów.

Tabela 1. Profil demograficzny respondentów (n=60)

Charakterystyka respondentów	Liczba respondentów	Udział procentowy n=60
Płeć		
kobiety	34	57 %
mężczyźni	26	43 %
Przedział wiekowy		
19-24	49	82 %
25-40	6	10 %
40-50	3	5 %
powyżej 50	2	3 %
Miejsce zamieszkania		
miasto powyżej 300 tys. mieszkańców	3	5%
miasto 150-300 tys. mieszkańców	37	62 %
miasto poniżej 100 tys. mieszkańców	6	10 %
miasto 50-100 tys. mieszkańców	4	7 %
miasto poniżej 50 tys. mieszkańców	2	3 %
wieś	8	13 %
Deklarowana sytuacja finansowa i status materialny		
zła	11	18 %
przeciętna	37	62%
dobra	8	13%
bardzo dobra	4	7%

Źródło: opracowanie własne.

Badani konsumenci uwzględniają w swoich decyzjach zakupowych kraj pochodzenia produktu. Jednak na ostateczną ewaluację produktu mają wpływ przede wszystkim jego jakość i cena. Kraj pochodzenia jest elementem istotnym, lecz nie najważniejszym dla badanych konsumentów. Można przypuszczać, iż kierują się oni tym kryterium tylko wówczas, gdy nie mają innych informacji na temat produktu i wtedy jest ono głównym wyznacznikiem podejmowanych decyzji.

Tabela 2. Uwarunkowane kulturowo zachowania konsumentów

Charakterystyka zachowań konsumentów	Odpowiedzi pozytywne (n=60)	
Przy wyborze produktu istotne są dla mnie:		
- kraj pochodzenia produktu	37	62%
- jakość	60	100%
- cena	52	87%
Kraj pochodzenia produktu jest dla mnie istotny w przypadku następujących grup produktów:		
- żywność i produkty związane z kuchnią	51	85%
- alkohole	58	97%
- leki	6	10%
- kosmetyki	32	53%
- chemia gospodarcza	48	80%
- perfumy	22	37%
- obuwie	49	82%
- ubrania	53	88%
- artykuły AGD i elektronika	14	23%
- sprzęt komputerowy	16	27%
- samochody	31	52%
Jeżeli mam do wyboru produkt krajowy i zagraniczny o podobnej jakości i cenie to wybiorę produkt:		
- krajowy	27	45 %
- zagraniczny	33	55 %
Preferuję nazwy marek produktów:		
- w języku polskim	23	38 %
- obcojęzyczne	37	62 %
Poszukuję informacji dotyczących kraju pochodzenia produktu	55	92 %
Zwracam uwagę na symbole i elementy związane z kulturą, tradycją, historią, religią itp.	39	65 %
W przekazie reklamowym przemawia do mnie:		
- eksponowanie osobistych korzyści wynikających z użytkowania produktu	48	80 %
- eksponowanie korzyści ogólnospołecznych	15	25 %
- bezpośrednie zwracanie się do potencjalnego klienta	42	70 %
- kierowanie przekazu do ogółu, grupy osób, zbiorowości	29	48 %

- eksponowanie wrażliwości, łagodności, odpowiedzialności, wartości rodzinnych, społecznych, przyjaźni, empatii, uczuć	21	35 %
- eksponowanie sukcesu, siły, szybkości, wygranej, kariery, władzy, osiągnięć, spektakularnych efektów, realizacji ambicji, wysokiego statusu społecznego	52	87 %
- podkreślanie bezpieczeństwa, niezawodności produktu, ochrony przed niebezpieczeństwem i ryzykiem.	60	100 %
- aluzje, symbole, humor i niebezpośredni przekaz	48	80 %
- konkretne fakty i informacje	31	52 %

Źródło: opracowanie własne

Siła oddziaływania efektu kraju pochodzenia jest także zróżnicowana w zależności od specyfiki produktu. Jest ona największa w przypadku wyrobów alkoholowych, żywności, chemii gospodarczej, obuwia i odzieży. Nieco mniejszy wpływ na wybór produktu ma kraj jego pochodzenia w przypadku kosmetyków i samochodów. Zdecydowanie słabsze oddziaływanie na decyzje konsumentów jest obserwowane w przypadku perfum, artykułów AGD, elektroniki oraz sprzętu komputerowego. Natomiast niewielki wpływ tego czynnika na ewaluację produktu oraz jego zakup jest obserwowany w przypadku leków.

Badani konsumenci traktują kraj pochodzenia jako istotny wyznacznik swoich decyzji przede wszystkim dokonując zakupu produktów silnie związanych z kulturą, które są odzwierciedleniem stylu życia, preferencji kulinarnych, sposobów spędzania czasu, zwyczajów, obowiązujących, norm, wartości czy gustów. Takimi produktami są niewątpliwie wyroby alkoholowe, żywność i produkty związane z kuchnią, a także obuwie i odzież. Badani konsumenci w większości wskazali te grupy produktów jako silnie związane z krajem pochodzenia. Silnie związaną z krajem pochodzenia grupą produktów okazała się również chemia gospodarcza, której raczej nie można zaliczyć do produktów związanych z kulturą. Jednak wśród polskich konsumentów powszechne jest przekonanie, że środki czystości, detergenty czy proszki do prania różnią się od siebie właściwościami i jakością w zależności od rynku, na którym są sprzedawane. Przekonanie to jest szczególnie silne w odniesieniu do artykułów chemii gospodarczej sprzedawanych na niemieckim rynku, które uznawane są za wydajniejsze i skuteczniejsze od tych sprzedawanych na rynku polskim. Konsekwencją tego faktu są licznie powstające na polskim rynku sklepy oferujące chemię gospodarczą sprowadzaną specjalnie dla polskich klientów z Niemiec. Są one chętnie odwiedzane przez polskich konsumentów, którzy postrzegają jakość niemieckich produk-

tów jako lepszą od tej oferowanej na polskim rynku. Różnice w jakości produktów przeznaczonych do sprzedaży na różnych rynkach są faktem, gdyż produkty sprzedawane na rynku niemieckim są w rzeczywistości bardziej skoncentrowane i wydajniejsze niż analogiczne produkty sprzedawane na rynku polskim. Producenci tłumaczą te różnice odmiennymi przyzwyczajeniami i różnym sposobem użytkowania tego samego produktu w poszczególnych krajach, z czego wynika konieczność ich dostosowania do odmiennych zachowań konsumentów. Konsumenti niemieccy stosują mniejsze ilości detergentów czy proszków do prania, dlatego są one bardziej skoncentrowane, w odróżnieniu od konsumentów polskich, którzy stosują większe ilości produktu, co sprawia, że nie musi on być tak skoncentrowany jak produkt przeznaczony dla niemieckich konsumentów. Jednak zjawisko popularności oryginalnych artykułów chemii gospodarczej pochodzących z Niemiec sugeruje, że bardzo wielu polskich konsumentów preferuje parametry produktów przeznaczone dla klientów niemieckich i chętniej sięga po oryginalne produkty pochodzące z niemieckiego rynku, niż po te sprzedawane na rynku polskim. Można, więc poddać w wątpliwość praktykowane przez producentów chemii gospodarczej zróżnicowanie produktów dostarczanych na różne rynki krajowe.

Wśród badanych konsumentów nie jest wyraźnie widoczna tendencja do preferowania produktów krajowych lub zagranicznych. W przypadku porównywalnej jakości i ceny niewiele więcej respondentów deklaruje wybór produktu zagranicznego niż krajowego. Jest to zjawisko typowe dla większości krajów postkomunistycznych, gdzie w świadomości społecznej bardzo głęboko zakorzenione są skojarzenia zagranicznego produktu, a zwłaszcza zachodniego, z wysoką jakością i luksusem. Przekonanie to silnie oddziałuje również na bardzo młodych konsumentów, którzy stanowili większość ankietowanej grup respondentów. W tym kontekście nie zaskakuje deklaracja ponad połowy badanych, iż preferują oni obcojęzyczne nazwy marek produktów. Fakt ten można tłumaczyć młodym wiekiem badanych oraz modą na używanie obcojęzycznych zapożyczeń.

O silnym wpływie czynników kulturowych na zachowania konsumentów świadczy fakt, iż większość respondentów dokonując zakupu poszukuje informacji na temat kraju pochodzenia produktu, a ponad połowa zwraca uwagę na symbole i elementy związane z kulturą, tradycją, historią czy religią dotyczące produktu, opakowania oraz przekazu reklamowego.

Charakterystykę uwarunkowanych kulturowo zachowań badanej grupy konsumentów dopełnia stosunek respondentów do treści przekazów reklamowych. Większość badanych deklaruje, że preferuje przekazy reklamowe, w których eksponowane są osobiste korzyści wynikające z zakupu i użytko-

wania produktu, a reklamodawca w bezpośredni sposób zwraca się od potencjalnego klienta. Nieco mniej niż połowa ankietowanych przyznała, że odpowiadają im reklamy skierowane do ogółu konsumentów. Tylko jedna czwarta ankietowanych zwraca uwagę na wartości o charakterze ogólnospołecznym związane z reklamowanym produktem. Takie wyniki ankiety sugerują, że badani konsumenci reprezentują wartości raczej indywidualistyczne i najbardziej skuteczne będzie kierowanie do nich bezpośredniego, zindywidualizowanego przekazu reklamowego, w którym eksponowane będą osobiste korzyści. W przypadku zdecydowanej większości konsumentów znacznie większą skutecznością charakteryzuje się przekaz eksponujący sukces, siłę, szybkość, wygraną, karierę, władzę, osiągnięcia, realizację ambicji, wysoki status społeczny czy spektakularne efekty wynikające z użytkowania produktu. Dla większości respondentów istotne znaczenie mają właśnie te wartości, charakterystyczne dla kultury męskiej, w przeciwieństwie do typowych dla kultury kobiecej wartości takich jak wrażliwość, łagodność, odpowiedzialność za innych, wartości rodzinne, społeczne, przyjaźń, empatia czy uczucia.

Bardzo charakterystyczną cechą badanej grupy konsumentów jest fakt, iż wszyscy ankietowani zwracają uwagę na bezpieczeństwo i niezawodność produktu, a także aspekt ochrony przed niebezpieczeństwem i ryzykiem. Badani konsumenci wykazują, więc silną tendencję do unikania niepewności. Dla większości ankietowanych w przekazie atrakcyjne są aluzje, symbole, humor i niebezpośrednie przekazywanie treści. Niewiele ponad połowa badanych ceni sobie również konkretne fakty i informacje zawarte w przekazie reklamowym. Sugeruje to, że ankietowani konsumenci preferują raczej komunikację wysokokontekstową.

Wyniki ankiety pokazały, że czynniki o charakterze kulturowym mają znaczący wpływ na zachowania i decyzje konsumentów. Szczególnie istotny dla badanych konsumentów jest kraj pochodzenia produktu. Zwracają oni również uwagę na symbole i elementy związane z szeroko rozumianą kulturą. Badana grupa konsumentów prezentuje lekko indywidualistyczne zachowania, preferuje raczej męskie wartości, jest dla niej charakterystyczne silne unikanie niepewności oraz skłonność do komunikacji wysokiego kontekstu. Znajomość tych faktów może zostać wykorzystana do kształtowania skutecznego przekazu reklamowego oraz optymalnych dla danego rynku parametrów charakteryzujących produkt oraz sposób jego dystrybucji i promocji.

4. Uwagi końcowe

Wypromowanie nowej marki na polskim rynku jest obecnie bardzo trudne i niewiele firm było w stanie stworzyć produkty, które zyskały renomę na światowym rynku. Natomiast międzynarodowe koncerny działające na polskim rynku nie są zainteresowane kreowaniem nowych polskich marek, lecz wzmacniają pozycje własnych, dotychczas promowanych marek produktów.

Pozytywny wizerunek kraju pochodzenia produktu jest jednym z najistotniejszych czynników decydujących o sukcesie jego promocji na zagranicznym rynku. Informacja o pochodzeniu produktu wpływa na jego percepcję i ocenę, co przekłada się na realne zachowania rynkowe konsumentów. Marka, która posiada kulturowe zaplecze jest znacznie więcej warta i znacznie łatwiej ją wypromować. Tymczasem, jak pokazują przytoczone wyniki badań, wizerunek polskich produktów w krajach europejskich raczej nie zachęca do eksponowania informacji o jego pochodzeniu. Problemem dla polskich przedsiębiorstw jest również preferowanie przez konsumentów zagranicznych produktów. To typowe dla krajów postkomunistycznych zjawisko znacznie utrudnia promocję polskich produktów nie tylko na europejskim czy światowym, lecz także na rodzimym rynku. Fakt ten dostrzegło wiele polskich przedsiębiorstw, które tworzyły obco brzmiące nazwy marek produktów, sugerujące ich zagraniczne pochodzenie. Polscy konsumenci bardzo często nie są świadomi, że takie marki jak Reserved, Americanos, CroppTown, Gino Rossi, Big Star, House, Tatum, Diverse czy Top Sekret, mają rodzime pochodzenie, a wywołanie skojarzeń z zagranicznym produktem jest świadomym zabiegiem marketingowym producenta. Można też podać przykłady odwrotnych działań. Produkty spożywcze takie jak czekolada Wedel, woda mineralna Żywiec Zdrój, Kropla Beskidu, Nałęczowianka czy piwo Tyskie mają się kojarzyć konsumentom z polskimi produktami. W rzeczywistości są one produkowane przez międzynarodowe koncerny takie jak Coca Cola, Nestle, Danone i SABMiller, a wielu klientów dokonując ich zakupu nie zdaje sobie z tego sprawy.

Pojawiają się również polskie przedsiębiorstwa, które sprzedają za granicą towary pod własną marką: firma kosmetyczna Inglot posiada własne sklepy firmowe w Europie i w Stanach Zjednoczonych, firma Forte eksportuje polskie meble na rynek niemiecki, producent kosmetyków Eris jest obecny w Niemczech, Stanach Zjednoczonych i w krajach Europy Wschodniej, a firma odzieżowa LPP buduje międzynarodową sieć sklepów Reserved. Także wiele firm z branży spożywczej z powodzeniem sprzedaje swoje wyroby za granicą, przede wszystkim na europejskim rynku. Przykładem światowego sukcesu polskich marek są też wysokoprocentowe alkohole. Coraz więcej pol-

skich przedsiębiorstw działających na międzynarodowym rynku skutecznie używa w komunikacji marketingowej argumentów dotyczących pochodzenia produktów, a dzięki znajomości uwarunkowań kulturowych i wynikającej z nich specyfiki zachowań konsumenckich może skutecznie konkurować.

Bibliografia

- Bartosik-Purgat M., Tomalak M., Wierzbicki M. (2005), *Postrzeganie polskich produktów przez konsumentów na rynku niemieckim*, Marketing i Rynek, 2005/4.
- Chłopicki W., Świątek J. (2000), *Angielski w polskiej reklamie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa-Kraków.
- Figiel A. (2004), *Etnocentryzm konsumencki. Produkty krajowe czy zagraniczne*, PWE, Warszawa.
- Jasiecki K. (2004), *Postrzeganie polskiej marki w krajach Unii Europejskiej*, PARP, Warszawa.
- Kee-Fu-Tsang N., Ap J. (2007), *Tourists' Perceptions of Relational Quality Service Attributes: A Cross-Cultural Study*, „Journal of Travel Research”, Vol. 45, No. 3.
- Loudon D. L., Della-Bitta A. J. (1993), *Consumer Behaviour*, McGraw Hill, New York.
- Mazurek-Łopacińska K. (2003), *Zachowania nabywców i ich konsekwencje marketingowe*, PWE, Warszawa.
- Russel J. T., Lane R. (2000), *Reklama*, Wydawnictwo Felberg SJA, Warszawa.
- Sharma S., Shipm T., Shin J. (1995), *Consumer Ethnocentrism. A Test of Antecedents and Moderators*, „Journal of the Academy of Marketing Science”, No. 23, Vol. 1.
- Verbeek H. (2003), *Germans do not understand English slogans*, „Adformatie”, Vol. 39, No. 16.
- Usunier J. C. (1996), *Marketing across Cultures*, Prentice Hall, Harlow Essex.
- Ziomba K. (2010), *Marketing narodowy w dobie globalizacji*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Rzeszowskiej, „Zarządzanie i Marketing”, z. 17, nr 2.

Krystyna Romaniuk

Uniwersytet Warmińsko-Mazurski w Olsztynie

Kulturowy model współpracy międzyorganizacyjnej

A Cultural Model of Inter-Organizational Cooperation

Abstract: Globalization and rapid changes in the operating (economic and technological) environment of contemporary enterprises contribute to establishing both vertical and horizontal business relations. Competitors enter into inter-organizational relationships and initiate co-opetition. The development and stability of such relationships and the competitive advantage achieved by cooperative partners are largely determined by cultural factors. In view of the above, the objective of this study was to characterize nature of inter-organizational cooperation and to evaluate the impact of cultural diversity on their effectiveness.

Key words: inter-organizational cooperation, national culture, organizational culture, cultural model.

1. Wstęp

Współczesne przedsiębiorstwa mogą nawiązywać wiele zróżnicowanych relacji międzyorganizacyjnych poczynając od typowych, do których należy zaliczyć kooperację z dostawcami i odbiorcami relatywnie łatwą do uchwycenia i opartą przede wszystkim na podziale działań i zasobów między podmiotami w łańcuchu dostaw (relacje pionowe) przez konkurencję oraz koegzystencję, a kończąc na kooperacji (relacjach horyzontalnych) [Bengtsson, Kock 1999, s. 178–182]. Obecnie organizacje w wyniku komplikowania się ich otoczenia coraz częściej są skłonne nawiązywać relacje międzyorganizacyjne o charakterze kooperacyjnym zwłaszcza z dotychczasowymi konkurentami. Podejście to wyznacza nowy kierunek działań organizacji i jest ściśle powiązane z czynnikami natury kulturowej i społecznej. Determinują one bowiem tworzenie owych powiązań i w coraz większym zakresie decydują o jakości współpracy w ich ramach. Czynniki te obok uwarunkowań wewnętrznych organizacji, do których można zaliczyć umiejętności adaptowania się do dy-

namicznych warunków otoczenia, dotrzymywanie kroku szybko zmieniającym się nowoczesnym i innowacyjnym technologiom, kreowanie nowych produktów czy redukcję kosztów istotnie przesądzają o sukcesie rynkowym firm w ogóle oraz oddziałują na umiejętności organizacji do podejmowania wspólnego działania i jego efektywności [Parkhe 1991, s. 579–580].

Współpraca przedsiębiorstw niesie ze sobą szereg korzyści realizowanych przez zaangażowane w nią strony relacji. W jej wyniku przedsiębiorstwa uzyskują m.in. dostęp do komplementarnych zasobów, wiedzy i informacji, co implikuje poprawę ich konkurencyjności oraz możliwościami budowania i umacniania przewag konkurencyjnych [Wincent 2008, s. 308]. Lustrzanym odbiciem takiej filozofii działania jest prowadzenie przez organizacje działalności w sposób samodzielny. Należy jednak zwrócić uwagę na fakt, iż doświadczają one wówczas wielu rozmaitych trudności, jak przykładowo niedobór zasobów, ograniczenia infrastrukturalne czy wyższy poziom ryzyka [Borys, Jemison 1989, s. 234–239].

Jednocześnie problemy nie dotyczą wyłącznie przedsiębiorstw funkcjonujących indywidualnie. Podejmując zatem decyzję o nawiązaniu współpracy trzeba mieć świadomość, iż będą one również jej towarzyszyć obok niekwestionowanych korzyści realizowanych przez organizacje będących implikacją takiego stanu rzeczy. Świat organizacji nie jest bowiem zero-jedynkowy. Zwłaszcza w dobie funkcjonowania przedsiębiorstw w warunkach globalizacji i nawiązywania przez nie współpracy z partnerami pochodzącymi z różnych krajów i kultur jej kształtowanie nie jest zadaniem łatwym.

Teorie organizacji podkreślają, iż rozwój i podtrzymywanie zdrowej międzyorganizacyjnej kooperacji w takich realiach jest powiązany z różnorodnością cech partnerów ją tworzących [Parkhe 1991, s. 579]. Wymiary owej różnorodności można zatem odnieść do kultury narodowej i organizacyjnej.

W ostatnich dwóch dekadach literatura dotycząca współpracy międzyorganizacyjnej koncentrowała się przede wszystkim na formach i motywach tworzenia tego typu relacji [Meyer 1995, s. 709–734; McKnight, Cummings, Chervany 1998, s. 439–490]. Natomiast piśmiennictwo podejmujące temat wpływu kultury na współpracę nie łączy go bezpośrednio z osiąganymi w jej wyniku efektami. Autorka uznała to za pewną lukę poznawczą, stąd celem artykułu jest wyjaśnienie natury współpracy międzyorganizacyjnej oraz próba modelowego ujęcia wpływu kultury na jej rozwój i efektywność. Realizacja tak postawionego celu była oparta na analizie literatury światowej dotyczącej analizowanego zagadnienia.

2. Istota współpracy międzyorganizacyjnej

Współpraca międzyorganizacyjna bardziej niż kiedykolwiek w przeszłości jest obecnie domeną współczesnego świata biznesu. Relacja ta wykracza poza ramy wyznaczane przez samą organizację, przemysły oraz patrząc szerzej granice krajów.

Uznając rosnące znaczenie współpracy międzyorganizacyjnej należy zastanowić się nad jej istotą. Analiza literatury przedmiotu prowadzi do konkluzji, iż istnieje w tym zakresie pewna niejednoznaczność. Wśród różnych określeń używanych do opisu zjawiska współpracy międzyorganizacyjnej można spotkać: organizacyjną współzależność [Aiken, Hage 1968, s. 912–930], wymianę [Levine, White 1961, s. 583–601, Wincent 2008, s. 306–308] czy powiązane podejmowanie decyzji [Warren 1967, ss. 396–419]. Próbę doprowadzenia tych niejednorodnych określeń do wspólnego mianownika podjął Litwak i Hylton definiując współpracę międzyorganizacyjną jako „...organizacyjną współzależność dwóch lub więcej firm uwzględniającą wzajemną dążność do realizacji indywidualnych celów” [1962, s. 401]. Definicja ta wydaje się być stosunkowo ogólną podkreślającą przede wszystkim kolektywizm w działaniu oraz wzajemne uzależnienie kooperujących organizacji. Inne rozumienie tego pojęcia przedstawiono w tabeli 1.

Tabela 1. Definicje współpracy międzyorganizacyjnej

Definicja	Autor
Współpraca międzyorganizacyjna to relatywnie trwale transakcje, przepływy i powiązania zachodzące wśród lub między jedną lub wieloma organizacjami w ich otoczeniu.	Ch. Olivier
Współpraca międzyorganizacyjna może być rozumiana jako relacja między różnymi autonomicznymi organizacjami tworzoną w celu wspólnego osiągnięcia indywidualnych operacyjnych celów.	J.R. Schermerhorn

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Olivier [1990, s. 241], Schermerhorn [1975, s. 847].

Definicja autorstwa Olivier zwraca uwagę na czas trwania tego typu relacji podkreślając jej długoterminowość i dokonującą się między organizacjami wymianę elementów będących jej przedmiotem. Podejście to odwołuje się zatem do teorii wymiany i zależności zasobowej, zgodnie z którą przedsiębiorstwa tworzą relacje kooperacyjne z innymi tylko wtedy, gdy są one źródłem korzyści realizowanych przez wszystkie strony układu kooperacyjnego [Provan 1984, s. 494]. Ponadto należy zaznaczyć, iż zwłaszcza długotermi-

nowość współpracy międzyorganizacyjnej wydaje się być ważną cechą owej relacji. Aby wyjaśnić tę istotność właściwym jest odwołanie się do zjawiska „free ridingu”, typowego dla powiązań międzyorganizacyjnych o charakterze kooperacyjnym, oraz tzw. „cieni przyszłości”. „Jazda na gapę” jest przejawem zachowań oportunistycznych partnerów układu kooperacyjnego i najczęściej polega na niedotrzymywaniu warunków umowy kooperacyjnej przez któregoś ze współpracujących konkurentów [Brandenburger, Nalebuff 1995, s. 57–73]. Natomiast koncepcja „cieni przyszłości” podkreśla, że skłonność do kooperacji rośnie wraz ze wzrostem prawdopodobieństwa jej dłuższej perspektywy [Axelrod 1984, s. 126–127]. Implikacją wynikająca zatem z takiego rozumienia współpracy międzyorganizacyjnej powinna być dążność stron relacji do monitorowania zachowań partnerów tworzących układ kooperacyjny oraz długofalowego jego podtrzymywania. Przyjęcie takiej filozofii działania może stanowić w przyszłości pewną gwarantującą powodzenia nawiązywania współpracy międzyorganizacyjnej.

Kolejna definicja współpracy międzyorganizacyjnej podobnie, jak pierwsza z cytowanych podkreśla kolektywizm działania, ale dodatkowo zwraca uwagę na autonomiczność firm ją tworzących. Owa niezależność wskazuje na samodzielność w podejmowaniu decyzji dotyczących m.in. samego faktu wchodzenia w relacje kooperacyjne oraz ich zakresu.

Konkludując prowadzone rozważania dotyczące współpracy międzyorganizacyjnej można zidentyfikować kilka znamiennych jej cech. Są to: kolektywizm działania, długoterminowość, współzależność przy jednoczesnej autonomii przedsiębiorstw oraz wymiana szeroko rozumianych zasobów. Należy podkreślić, iż wspomnianą współzależność można łączyć z czterema aspektami, wśród których wymienia się po pierwsze, aspekt wyboru społecznego oznaczającego akt autonomiczności organizacji i niezgadzanie się jej na realizację celów niezgodnych z wartościami przez nią hołdowanymi. Po drugie, aspekt koalicyjnych zachowań międzyorganizacyjnych odzwierciedlających się w sprawowaniu kontroli nad zaangażowaniem partnerów we wzajemne relacje. Po trzecie, aspekt strukturalny przejawiający się w sprawowaniu kontroli i monitorowaniu wzajemnych działań przez wspólny organ oraz po czwarte, aspekt jednostki (organizacji) znajdującej się pod kontrolą owego organu i jej współzależnościami z pozostałymi partnerami [Warren 1967, s. 396–419].

W literaturze przedmiotu charakterystyka współpracy międzyorganizacyjnej łączy się także z zagadnieniem form owej kooperacji. Do najczęściej wymienianych należą alianse przedsiębiorstw, spółki typu joint venture, sieci,

konsorcja [Kehler 2004, s. 3], licencje, franchising, kontrakty menedżerskie [Sulejewicz 1994, s. 10], a także koopetycja [Romaniuk 2012, s. 56–72].

3. Kultura narodowa i organizacyjna

Jak wspomniano we wstępie współpraca międzyorganizacyjna, a w szczególności jej nawiązywanie i rozwój są zdeterminowane cechami przedsiębiorstw tworzących dany układ kooperacyjny, które wynikają z ich kultury organizacyjnej oraz narodowej. Ostatnia z wymienionych obejmuje głęboko zakorzenione wartości, wspólne dla wszystkich członków określonego społeczeństwa [Hill 1997, s. 67]. Hołdowanie owym wartościom oznacza zatem podzielenie norm, zasad i przekonań oraz priorytetów będących wyznacznikiem właściwych zachowań ludności danego kraju. Należy zaznaczyć, iż wartości składające się na kulturę narodową są przekazywane członkom danego społeczeństwa już we wczesnym okresie ich rozwoju, co oznacza, iż są one wyuczonymi zasadami postępowania, obligatoryjnymi w społeczności.

Ważną cechą kultury narodowej jest jej silny i długotrwały wpływ na jednostki i organizacje. Uważa się bowiem, że różnice w postrzeganiu i wyznawanych przez menedżerów wartościach, przekonaniach oraz ich postawach wynikają właśnie z kultury narodowej. Ponadto menedżerowie międzynarodowych organizacji zachowują wiele wartości z ich rodzimych kultur, co jest zauważalne głównie w ich rutynowych działaniach podejmowanych w zróżnicowanych kulturowo sytuacjach [Laurent 1983, s. 88].

Wyróżnia się pięć głównych wymiarów kultury narodowej [Hofstede 1991]:

- siłę dystansu, oznaczającą stopień równości lub nierówności między członkami danego społeczeństwa. Duża siła dystansu wskazuje na nierówne warunki rozwoju poszczególnych grup i instytucji, natomiast mała na wyrównane szanse każdej z nich;
- indywidualizm versus kolektywizm, indywidualizm przejawia się w braku więzi z innymi członkami społeczeństwa, podczas gdy kolektywizm w silnej współzależności, integracji i dążności do budowania powiązań między jednostkami;
- męskość kontra kobiecość, męskość wyrażana jest przez akceptację tradycyjnego podziału ról, kontrolę i siłę. Skupia się ona na osiągnięciu sukcesu materialnego. Kobiecość zaś wiąże się ze społeczną rolą płci żeńskiej. Wysoki stopień męskości implikuje większe zróżnicowanie społeczeństwa oraz dyskryminację;

- unikanie niepewności dotyczącej stopnia tolerancji względem niepewności i niejednoznaczności w społeczeństwie. Ludzie i grupy o relatywnie niewielkiej skłonności do unikania niepewności mają więcej tolerancji dla różnych opinii;
- orientację długoterminową oznaczającą zobowiązanie społeczeństwa do trwałego hołdowania i respektowania tradycji oraz przyszłościowego myślenia.

Zaprezentowany system klasyfikacji kultury narodowej został uznany za pionierski i jest powszechnie akceptowany. Jednocześnie należy podkreślić, iż kultura narodowa, a zwłaszcza różnice między wartościami, normami i przekonaniami ją tworzącymi wyznawanymi przez członków danego społeczeństwa wywierają silny wpływ na zachowania organizacji tworzących układy kooperacyjne oraz na ich kultury organizacyjne. Zależności te mogą być egzemplifikowane wnioskami z badań prowadzonych przez Barkema i Vermeulen [1997, ss. 848-850], które wskazują, iż różnice między współpracującymi partnerami w unikaniu niepewności i orientacji długoterminowej mają silne negatywne oddziaływanie na trwanie kooperacji w długim okresie.

Aby nie patrzeć jednostronnie na problem wpływu kultury narodowej na zachowania organizacji i możliwość kontynuowania współpracy w długiej perspektywie należy podkreślić także, iż różnorodność kulturowa partnerów może też owocować pewnymi korzyściami. Przykładowo menedżerowie będąc świadomi istniejących różnic oraz potencjalnych korzyści wynikających z kooperacji mogą przywiązywać większą wagę do wzajemnych relacji, w tym efektywnego komunikowania się w celu unikania potencjalnych nieporozumień.

Kultura narodowa (na co zwrócono uwagę wcześniej) determinuje również kulturę organizacyjną. Literatura przedmiotu zawiera liczne definicje tego pojęcia. Jedną z nich kulturę organizacyjną postrzega jako „te ideologie i wartości, które charakteryzują daną organizację” [Beyer 1981]. Oznacza to zatem, że jest to pewien system poglądów na temat zachowań, postaw oraz zasad i przekonań obligatoryjny dla członków danego przedsiębiorstwa. Wydaje się, iż system ten stanowi swoisty kodeks postępowania wyznaczający granice, poza które nie wolno wykraczać żadnemu z członków społeczności organizacyjnej.

Podobnie, jak w przypadku kultury narodowej, tak i w odniesieniu do kultury organizacyjnej istnieje możliwość wyznaczenia jej kluczowych wymiarów. Należą do nich [Hofstede, Hofstede 2005]:

- orientacja procesowa versus orientacja wynikowa kultury związana z postawą organizacji wobec ryzyka. Pierwsza z nich oznacza dążność personelu do unikania niepewności, podczas gdy druga wiąże się z patrzeniem na niepewność, jak na wyzwanie;

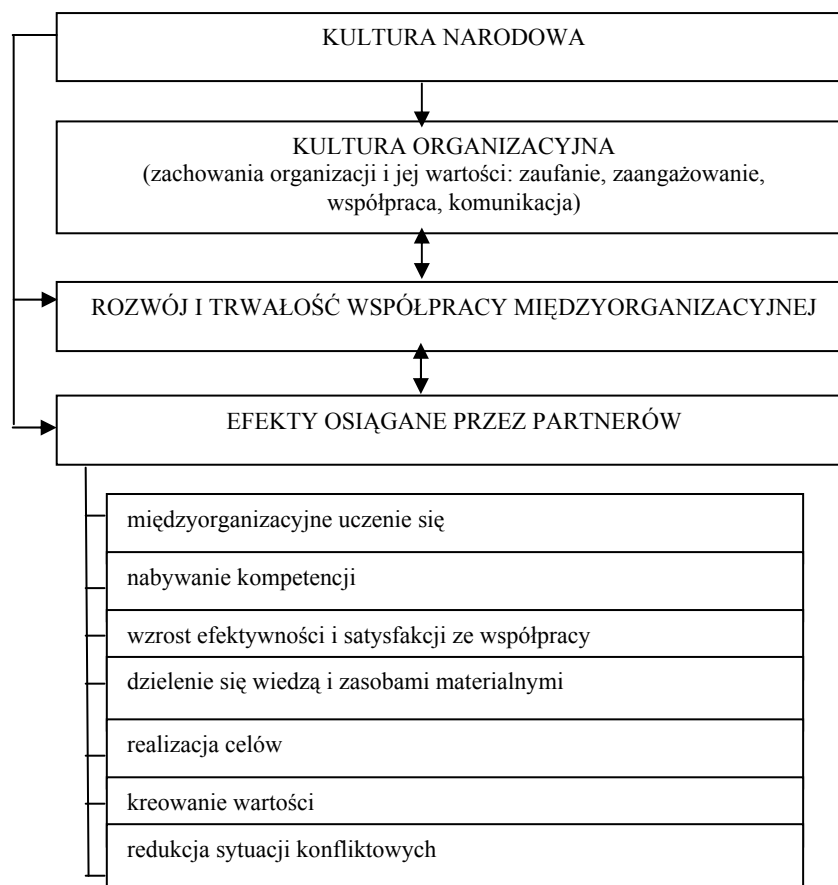
- kultura zorientowana na zatrudnionych kontra kultura zorientowana na pracę, skupia się odpowiednio: na odczuciach i problemach pracowników oraz na pracy i celach, które należy zrealizować;
- podejście profesjonalne versus konserwatywne, przejawia się w pierwszym przypadku w identyfikowaniu się pracowników z wykonywaną przez nich pracą. Konserwyzm zaś oznacza, że pracownicy w dużej mierze czerpią swoją tożsamość z organizacji;
- system otwarty versus zamknięty, wiąże się z klimatem komunikacji istniejącym w granicach przedsiębiorstwa. Otwartość owego systemu odzwierciedla się w przychylności członków organizacji wobec innych i gotowości do dzielenia się informacjami, natomiast zamknięty jego charakter oznacza pewną tajemniczość i niechęć względem pozostałych jednostek;
- słaba kontrola kontra kontrola ścisła, przejawia się odpowiednio w: przywiązywaniu wagi wprawdzie do kosztów, ale z jednoczesnym brakiem dbałości o wysoką skuteczność działań oraz w dużej odpowiedzialności każdego członka organizacji za koszty i wyniki organizacji;
- kultura normatywna versus pragmatyczna odwołuje się do powszechnego rozumienia orientacji konsumenckiej. Jednostki pragmatyczne są siłami rynkowymi, oddziałującymi na sytuacje rynkowe, podczas gdy jednostki normatywne skupiają się na zadaniach wobec świata zewnętrznego m.in. wdrażaniu nienaruszalnych zasad.

Konkludując, wymienione wymiary kultury organizacyjnej mogą stanowić elementy różnicujące współpracujących partnerów i oddziaływać stymulująco lub ograniczająco na trwałość oraz jakość relacji kooperacyjnych między nimi.

4. Modelowe ujęcie współpracy międzyorganizacyjnej

Implikacją wynikającą z dotychczasowych rozważań jest uznanie kultury narodowej i organizacyjnej jako elementów nadrzędnych względem rozwoju i trwałości relacji kooperacyjnych między różnymi partnerami. Zależność ta została uwzględniona w proponowanym modelu (rys. 1). Jednocześnie należy zwrócić uwagę na fakt, że kultura organizacyjna jest zdeterminowana przez kulturę narodową. Ostatnia z wymienionych jest bowiem głęboko zakorzeniona w świadomości jednostek m.in. w wyniku uczenia i wpajania jej wartości już we wczesnym dzieciństwie (wspomniano o tym wcześniej), następstwem czego jest przenoszenie owych zasad, wartości i poglądów na grunt organizacji.

Rys. 1. Model współpracy międzyorganizacyjnej uwzględniający uwarunkowania kulturowe



Źródło: opracowanie własne.

Ponadto znaczenie kultury organizacyjnej z punktu widzenia kreowania współpracy międzyorganizacyjnej jest większe niż kultury narodowej. Egzemplifikacją tego jest większa homogeniczność kultur organizacyjnych General Motors i Toyoty mimo znacząco odmiennych kultur narodowych, niż General Motors i Forda¹. Oznacza to zatem, iż wybór partnera, z którym przedsiębiorstwo zamierza stworzyć układ kooperacyjny winien być uzależniony od stopnia podobieństwa przede wszystkim kultur organizacyjnych

¹ Autorka odwołuje się do zależności sformułowanych na podstawie badań prowadzonych przez K.R. Harrigan, zob. [1988].

zaangażowanych stron. Im większa będzie zatem zgodność owych kultur, tym również większe prawdopodobieństwo osiągania przez strony relacji pozytywnych efektów współpracy międzyorganizacyjnej. Wśród możliwych do zrealizowania korzyści można wymienić zarówno te o charakterze społecznym, zasobowym, jak i stricte ekonomicznym (rys. 1). Ich rozmiary są determinowane głównie postawą kooperantów względem zaufania, stopniem ich zaangażowania we współpracę, efektywnym sposobem komunikowania się czyli elementami kultury organizacyjnej, które z kolei kształtują się w zależności od wartości wynikających z kultury narodowej. Reasumując można powiedzieć, iż elementy zaproponowanego modelu współpracy międzyorganizacyjnej przedsiębiorstw pochodzących często z bardzo odmiennych kulturowo regionów wzajemnie się przenikają.

5. Zakończenie

Wyzwania stojące przez organizacjami wynikające z prowadzenia przez nie działalności w warunkach globalizacji, w tym często konieczność tworzenia nowych międzyorganizacyjnych relacji z partnerami pochodzącymi z różnych krajów i kultur wymagają obecnie znacznie większej wrażliwości przedsiębiorstw na szereg różnych czynników, także kulturowych w celu zagwarantowania ich powodzenia i rozwoju. Potwierdzają to zależności wynikające z zaproponowanego przez autorkę modelu. Kluczową rolę należy zatem przypisać zdolności przedsiębiorstw do diagnozowania owych różnic oraz poszukiwania rozwiązań, które w jakimś zakresie mogłyby wspomniane odmienności ograniczać. Wymaga to jednak dużego wysiłku ze strony organizacji, często przełamywania dotychczasowego sposobu myślenia i postrzegania rzeczywistości. Konieczne też jest prowadzenie dalszych badań w tym zakresie w celu poszukiwania dróg kształtowania kultur organizacyjnych w sposób sprzyjający kreowaniu współpracy między partnerami zróżnicowanymi kulturowo.

Bibliografia

- Aiken M., Hage J. (1968), *Organizational Interdependence and Intraorganizational Structure*, "American Sociological Review", Vol. 63.
- Axelrod R. (1984), *The evolution of cooperation*, Basic Books, New York.
- Barkema H.G., Vermeulen F. (1997), *What Differences in The Cultural Backgrounds of Partners are Detrimental for International Joint Ventures?*, "Journal of International Business Studies", Vol. 28, No. 4.

- Bengtsson M., Kock S. (1999), *Cooperation and competition in relations between competitors in business networks*, "Journal of Business & Industrial Marketing", Vol. 14, No. 3.
- Borys B., Jemison D.B. (1989), *Hybrid arrangements as strategic alliances: theoretical issues in organizational combinations*, "Academy of Management Review", Vol. 14, No. 2.
- Brandenburger A.M., Nalebuff B.J., *The right game: use game theory to shape strategy*, „Harvard Business Review” 1995, Vol. 73, No. 4.
- Harrigan K.R. (1988), *Strategic alliances and partner asymmetries* [w:] F. Contractor and P. Lorange, (eds.). *Cooperative Strategies in International Business*. Lexington, MA: Lexington Books.
- Harrigan K.R. (1988), *Strategies for joint ventures*, Lexington, MA: Heath [w:] T. Saxton (1997), *The Effects of Partner and Relationships Characteristics on Alliances Outcomes*, "Academy of Management Journal", Vol. 40, No. 2.
- Hill C.W. (1997), *International Business: Competing in the Global Market Place*, Irwin, Chicago.
- Hofstede G., Hofstede G.J. (2005), *Cultures and Organizations: Softof of The Mind*, 2nd Ed., McGraw-Hill, New York [w:] B. Ozorthon, D. Arditi, I. Dikmen, M.T. Birgonul (2008), *Implications of Culture in the Performance of International Construction Joint Ventures*, "Journal of Construction Engineering and Management", May.
- Laurent A. (1983), *The Cultural Diversity of Western Conceptions of Management*, "International Studies of Management and Organizations", Vol. 13, No. 1-2.
- Levine S., White P. (1961), *Exchange as a Conceptual Framework for Study of Interorganizational Relationships*, "Administrative Science Quarterly", Vol. 5.
- Litwak E., Hylton L. (1962), *Interorganizational Analysis: A Hypothesis on Co-ordinating Agencies*, "Administrative Science Quarterly", Vol. 6.
- Mayer R.C., Davis J.H., Schoorman F.D (1995), *An Integrative Model of Organizational Trust*, "The Academy of Management Review", Vol. 20, No. 3.
- McKnight D.H., Cummings L.L., Chervany N.L. (1998), *Initial Trust Formation in New Organizational Relationships*, "The Academy of Management Review", Vol. 23, No. 3.
- Olivier Ch. (1990), *Determinants of Interorganizational Relationships: Integration and Future Directions*, "Academy of Management Review", Vol. 15, No. 2.
- Parkhe A. (1991), *Interfirm diversity, organizational learning and longevity in global strategic alliances*, "Journal of Business Study" Fourth Quarter.
- Provan K.G. (1984), *Interorganizational Cooperation and Decision Making Autonomy in a Consortium Multihospital System*, "Academy of Management Review", Vol. 9, No. 3.
- Romaniuk K. (2012), *Kooperacja przedsiębiorstw – nowa perspektywa strategiczna*, „Współczesne Zarządzanie”, Nr 4.
- Schermerhorn J.R. (1975), *Determinants of Interorganizational Cooperation*, „Academy of Management Journal”, Vol. 18, No. 4.
- Sulejewicz A. (1994), *Współpraca konkurencyjna w świetle teorii gier*, SGH, Warszawa.
- Warren R. (1967), *The Interorganizational Field as a Focus for Investigation*, "Administrative Science Quarterly", Vol. 12.
- Wincent J. (2008), *An Exchange Approach on Firm Cooperative Orientation and Outcomes of Strategic Multilateral Network Participants*, "Group & Organization Management", Vol. 33, No.3.
- Hofstede G. (1991), *Cultures And Organizations - Software of The Mind*, <http://westwood.wikispaces.com/file/view/Hofstede.pdf>, dostęp: 28 maja 2013r.
- Kehler N. (2004), *Interorganizational Relationships and Learning*, www.ipg.vt.edu/papers/kehlerr%20-%20irs%20and%20learning.pdf, dostęp: 8 maja 2013.

Dariusz Stankiewicz
Uniwersytet Zielonogórski

Wykorzystanie Karty Różnorodności do diagnozowania i kształtowania kultury organizacyjnej

Using the Card of the Diversity for diagnosing and shaping the organizational culture

Abstract: The article showing the benefit of the enterprise resulting from signing the Diversity Card, in it tied with adapting the organizational culture to the multiculturalism and showing the proposal planned about change of the organizational culture based on the Card of the Diversity.

Stages of the change to the current culture were indicated in the fundamental part of the article. This change is taking the following steps herself: determining the politics of the management for the diversity, implementation of the Card of the Diversity, diagnosis of the organizational culture adapting to the diversity, analysis of the divergence between the culture called for but diagnosed, drawing up the change of the organizational culture and bringing the project drawn up into effect and the monitoring, improving and supporting implemented changes. In addition a phase of the current diagnosis of the culture is deserving the special attention.

The culture after the change should create appropriate conditions of the work for all employees without the account on among others nationality, sex, age, sexual on the other side to let draw new answers from the diversity and to make her the source of business benefits.

Integration of employees and values confessed by them is main setting of the new culture in every sphere of activity of organizations and the place in the organizational structure.

Key words: diversity, managing the diversity, Card of the Diversity, organizational culture, managing the organizational culture, adapting the organizational culture to the diversity.

1. Wprowadzenie

Zarządzanie różnorodnością jest coraz istotniejszym elementem współczesnego zarządzania, zmieniającym filozofię przewodzenia kapitałem ludzkim. Koncepcja podejmuje problem współpracy odmiennych systemów war-

tości w ramach jednej organizacji. Skłania tym samym organizację do podejmowania działań związanych z planowym kształtowaniem kultury organizacyjnej. Pożądana kultura z jednej strony powinna stwarzać właściwe warunki pracy dla wszystkich pracowników bez względu na m. in. narodowość, płeć, wiek, z drugiej pozwalać czerpać z różnorodności i czynić ją źródłem korzyści biznesowych. Narzędziem pozwalającym na dostosowanie kultury organizacyjnej do różnorodności a zarazem pomagającym podjąć działania z zakresu zarządzania różnorodnością i je rozwijać, jest Karta Różnorodności. Celem artykułu jest:

- wprowadzenie do problematyki kultury organizacji i zarządzania różnorodnością,
- zapoznanie z inicjatywą Karty Różnorodności,
- wskazanie korzyści dla przedsiębiorstwa płynących z wykorzystania Karty Różnorodności,
- wskazanie propozycji zmiany kultury organizacyjnej w oparciu o Kartę Różnorodności.

Wskazane cele zamierzam osiągnąć poprzez krytyczną analizę literatury i analizę dokumentów.

2. Pojęcie i istota kultury organizacyjnej

Kultura organizacyjna zazwyczaj definiowana jest jako [za: Przybyła 2001, s. 292]:

- zbiór wierzeń, przekonań szerzących się w firmie, dotyczących tego, jak prowadzi się interesy, jak powinni się zachowywać pracownicy i jak powinni być traktowani [Rue, Holland];
- niepisane, przestrzegane, często podświadome zasady, które wypełniają lukę między tym co formalnie obowiązujące a tym co rzeczywiście się dzieje [Deshapande, Parasurman].

Powyższe definicje łączy symboliczny, niewartościujący sposób spojrzenia na omawiane zjawisko. Kultura organizacyjna obejmuje zbiór wartości, wyznaczający sposób zachowania członków danej organizacji. Nie jest ona oceniana jako dobra lub zła czy słaba lub silna. Można, co najwyżej stwierdzić, że jest w danej organizacji bardziej lub mniej uzewnętrzniona. Zwolennicy tego spojrzenia na kulturę wychodzą z założenia, że organizacja jest kulturą. Starają się badać ład organizacyjny, analizując różne formy ludzkiej ekspresji [Smircich 1983, s. 347–348].

Interpretacja tematów tabu czy mitów organizacyjnych może wyjaśnić przyczyny podejmowania określonych rozwiązań. Zakaz rozmów o odmiennej orientacji seksualnej, utrzymujący się mit, że homoseksualizm jest chorobą czy nieporuszanie w przestrzeni społecznej problemu niepełnosprawności, mogą być powodem nieuświadamianych procesów uniemożliwiających zarządzanie różnorodnością.

Analizując kulturę organizacyjną z punktu widzenia zarządzania organizacją nie można uniknąć spojrzenia funkcjonalnego, wartościującego. Ch. Handy proponuje, aby pojęcie kultury organizacyjnej odnosić do zbioru wzorów kulturowych warunkujących sprawne funkcjonowanie organizacji [na podst. Sikorski 2002, s. 3]. W tym wypadku można mówić o pozytywnej lub negatywnej, pro lub antyjakościowej kulturze organizacyjnej, w zależności od jej wpływu na skuteczność działania organizacji. Organizacja ma kulturę, którą można manipulować lub zarządzać, traktując ją jako zasób strategiczny. To podejście pozwala na podejmowanie działań z zakresu zarządzania kulturą organizacyjną. Przykładem może tu być poszukiwanie związków przyczynowo-skutkowych pomiędzy pogłębiającą się różnorodnością, przyczynami tego zjawiska, stosunkiem dośń kierownictwa i pracowników a konsekwencjami działań odnośnie różnorodności dla organizacji. Kierownictwo dostrzegając i doceniając różnice powinno doprowadzić do dostosowania kultury organizacyjnej do różnorodności. Oznacza to potrzebę wprowadzenia planowych, ewolucyjnych zmian kultury.

Oba spojrzenia na rolę kultury w organizacjach warto integrować. Podejście symboliczne w połączeniu z podejściem instrumentalnym mogą dostarczyć nowej perspektywy dla zrozumienia różnorodności i zarządzania różnorodnością. Pierwsze może pozwolić uzyskać odpowiedź na pytanie o: nastawienie do różnorodności kadry kierowniczej czy samych pracowników, przyczyny niepełnego wykorzystania lub wyłączenia określonych osób: kobiet, homoseksualistów czy sprawnych inaczej; drugie: czy występuje kultura dominująca?, jakie są konsekwencje organizacyjne kultury dominacji?, jakie działania należy podjąć aby różnorodność stała się szansą a nie ograniczeniem?.

Uzupełnieniem ale i zarazem rozwinięciem spojrzenia integrującego na kulturę organizacyjną jest koncepcja kultury jakości. W literaturze dotyczącej zarządzania coraz częściej obok pojęcia kultura organizacyjna można spotkać określenie: kultura jakości czy kultura Total Quality Management. O ile pierwsze pojęcie zostało wszechstronnie scharakteryzowane (od strony przykładowo: funkcji, przejawów, profili czy też formowania się), zdefiniowane a nawet zwizualizowane (model Scheina), o tyle pojęciem kultury jakości posługuje się jeszcze stosunkowo nieliczna grupa badaczy, np. Dahlgard, Kri-

stensen, Kanji, Drummond – z autorów zachodnich; Skrzypek, Konarzewska-Gubała czy Zbiegień-Maciąg, Bugdol – z polskich.

M. Bugdol [s. 109] zauważa, że kultura jakości jest: „tym wszystkim, co pracownicy posiadają, myślą i czynią aby produkt(zestaw jego naturalnych właściwości) spełniał potrzeby lub oczekiwania klientów, które zostały ustalone, przyjęte zwyczajowo lub są obowiązkowe.” Kultura jakości to ustawiczne dążenie organizacji do doskonałości w każdej sferze działalności.

E. Skrzypek [2000, s. 115–116] zauważa, że:

- kształtując kulturę jakości należy traktować ludzi jak „najcenniejsze aktywa”;
- tworzenie kultury jakości wymaga zmian, które są w stanie przekształcić istniejący system;
- budowanie kultury jakości oznacza rozwijanie przedsiębiorczych ludzi, którzy potrafią sami sprawnie zarządzać.

Pogłębiająca się różnorodność w miejscu pracy oraz konieczność ciągłego podnoszenia jakości produktu powodują, że coraz więcej organizacji jest zobligowana do sięgania po rozwiązania wypracowane przez zarządzanie różnorodnością z jednej strony i zarządzanie jakością, z drugiej. Obie koncepcje poprzez ich stosunek do ludzi wydają się być sobie bliskie i doskonale się uzupełniać. Kultura jakości organizacji różnorodnej powinna posiadać zdolność zachowania równowagi pomiędzy otwartością (elastycznością) systemu na zróżnicowane wartości wnoszone przez jej uczestników, a zamknięciem (niezmiennością) związaną z przestrzeganiem zasad zarządzania jakością. Na potrzeby niniejszego artykułu przyjęto integrujące podejście do kultury organizacyjnej. To spojrzenie pozwala na:

- traktowanie kultury jako istotnej zmiennej wewnętrznej,
- szukanie związków pomiędzy efektywnością działań przedsiębiorstwa a kulturą organizacyjną,
- analizę zależności pomiędzy strategią przedsiębiorstwa a jego kulturą,
- podejmowanie działań w zakresie planowej zmiany kultury organizacyjnej w celu jej dostosowania do różnorodności.

3. Planowa zmiana kultury w organizacji

Kultura organizacyjna przekształca się pod wpływem dwóch zasadniczych grup czynników. Pierwsze można nazwać uwarunkowaniami zewnętrznymi i do nich należy zaliczyć: kulturę społeczności, w której działa

organizacja, charakter otoczenia biznesowego, stosowane technologie a także oddziaływanie zachodnich wzorców. Druga grupa czynników to zmiany intencjonalne, przeprowadzane przez podmioty działalności przedsiębiorstwa: głównie kadrę kierowniczą przy współudziale i współpracy pracowników. Wśród tej grupy zmian na uwagę zasługują zmiany z zakresu zarządzania kulturą organizacyjną.

Istnieje wiele propozycji planowych zmian kulturowych, m.in. Davisa, Minera K. Camerona i R. Quinna, Kilmanna z autorów zachodnich, czy M. Czerskiej z polskich [Zbiegień-Maciąg 1997; Cameron, Quinn 2003; Czerska 2003]. Interesującą propozycję kształtowania kultury na zasadzie korekty kursu, proponuje Czerska. W tym wypadku proces zmiany kultury składa się z siedmiu etapów:

- określenie strategii firmy, przy założeniu, że kultura powinna podtrzymywać strategię,
- diagnoza kultury aktualnej,
- zdefiniowanie kultury pożądanej,
- określenie luki kulturowej, czyli różnicy pomiędzy wartościami kultury aktualnej a pożądanej,
- opracowanie korekty kursu,
- dokonanie korekty,
- kontrola nowej kultury po zmianie [Czerska 2003, s. 35-79].

Można zauważyć, że wskazane propozycje zmiany kultury zazwyczaj koncentrują się na kilku kluczowych etapach:

Etap 1 – diagnoza (uzewnętrznienie) dotychczasowej kultury.

Etap 2 – ukształtowanie wizji kultury pożądanej.

Etap 3 – określenie luki pomiędzy diagnozą a kształtem kultury pożądanej, analiza rozbieżności pomiędzy aktualną a pożądaną kulturą organizacyjną.

Etap 4 – wprowadzenie zmiany.

Etap 5 – kontrola i monitoring.

Z kolei Lambert [1999, s. 303] proponuje przeprowadzenie zmiany kultury poprzez wprowadzenie zasad zarządzania przez jakość (TQM), takich jak: przywództwo, orientacja na klientów, ciągłe doskonalenie, powszechne uczestnictwo i analiza informacji zwrotnej. Wskazana procedura – po wprowadzeniu stosownych korekt może być wykorzystana do innych strategii zmian kulturowych, w tym dążących do dostosowaniu kultury organizacyjnej do różnorodności. Takie wartości jak: tolerancja, zaufanie i empatia są punk-

tami odniesienia przy wprowadzania procesu zmiany.

Zmiana kultury zawsze związana jest z koniecznością określenia przez organizację aktualnego i pożądanego systemu wartości. Istniejący system wartości może nie sprzyjać różnicującemu się potencjałowi ludzkiemu organizacji. W sytuacji braku dostosowania kultury organizacyjnej do różnorodności, należy podjąć działania z zakresu zmiany kultury w organizacji.

4. Różnorodność a zarządzanie różnorodnością

Różnorodność w miejscu pracy jest pojęciem niejednoznacznym i wymaga wyjaśnienia. Oznacza „rozmaitość ludzką”, która wynika z widocznych i niewidocznych cech demograficzno-społecznych występujących wśród pracowników. Współcześnie do tych cech zaliczamy m.in.: rasę, płeć/gender, wiek, niepełnosprawność(cechy widoczne), narodowość, religię czy przynależność do mniejszości seksualnych(LGBT – lesbijki, geje, osoby bi i transseksualne) [por. Jamka, s. 230]. Przy czym warto zauważyć, że do istniejących już cech, dołączane są kolejne.

Każda z cech demograficzno-społecznych stanowi szansę na stworzenie wartości dodanej dla organizacji. Różnorodność występuje w opozycji do jednorodności, unifikacji i uprzywilejowanej pozycji.

Spośród występujących definicji zarządzania różnorodnością za reprezentatywne można uznać następujące:

- zarządzanie różnorodnością to wszystkie działania organizacji, które zmierzają do uwzględniania i optymalnego wykorzystania różnorodności w miejscu pracy [Zarządzanie różnorodnością, 2008, s. 8];
- zarządzanie różnorodnością jest podejściem, w którym różnorodność jest postrzegana przede wszystkim jako źródło konkurencyjnej przewagi, ale też jako słusza sprawa do zrealizowania [Waszczak 2009 s. 81];
- zarządzanie różnorodnością jest procesem kierowania i komunikacji polegającym na aktywnym i świadomym, skierowanym w przyszłość, rozwijaniu organizacji opartej na wartościach, wychodzącej od zaakceptowania istniejących różnic, traktującej je jako potencjał rozwojowy, procesem który tworzy wartość dodaną dla firmy, nie może jednak istnieć poza kontekstem prawnym i moralnym: ”Etyka i prawo dotyczące przeciwdziałaniu dyskryminacji nie są tylko częścią środowiska firmy- tożsamość firmy musi odzwierciedlać tradycję praw człowieka” [Keil, Amershi, Holms, na podst. Jamka 2011, s. 7].

Analiza definicji wskazuje, że misją zarządzania różnorodnością jest zapobieganie dyskryminacji, zgodnie z założeniami „polityki równych szans” oraz zarządzanie różnorodnością, jako modelem biznesowym zarządzania przedsiębiorstwem. Przy czym „polityka równych szans” jest wstępem do opracowania i stosowania rozwiązań doceniających wartości, jakie powstają w wyniku łączenia przeciwieństw. Dodatkowo aspekt etyczny, wyprzedzając podejście biznesowe, tworzy fundament dla projakościowej kultury organizacyjnej. Przy zachowaniu takiej kolejności postępowania, zarządzanie różnorodnością staje się jednym z zasadniczych elementów strategii zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie a zróżnicowane wartości kulturowe, szansą na stworzenie efektu organizacyjnej synergii.

Jednak w opinii autora, w części polskich organizacji istnieje kultura/grupa dominująca mająca następujące, wyróżniające cechy: polskie pochodzenie etniczne, wyznanie rzymsko-katolickie, będąca mężczyznami zdrowymi(sprawnymi umysłowo i fizycznie), ekstrawertykami, mającymi nastawienie heteroseksualne, Grupa zachęca/zmusza do tego aby przedstawiciele zbiorowości mniejszościowych: osoby innej narodowości, kobiety, osoby niepełnosprawne czy o odmienniej orientacji seksualnej zachowywały się zgodnie z regułami ustanowionymi przez grupę [popatrz: Zarządzanie różnorodnością w Polsce 2010, s. 34].

Tezę o kulturze dominującej warto uwzględnić definiując zarządzanie różnorodnością. W tych okolicznościach zarządzanie różnorodnością oznacza, że: kultura danej organizacji charakteryzuje się dostosowaniem do różnorodności, przez zastosowanie spójnego systemu polityki równościowej, metod, narzędzi i treningów, co pozwala na ciągłe przewyższanie ograniczeń społecznych i organizacyjnych, będących wynikiem oddziaływania kultury dominującej. Tak pojmowana kultura przestaje być zbiorem przypadkowych wartości, nie zawsze służących działalności organizacji i staje się kulturą jakości organizacji różnorodnej. Przy czym pojęcie jakości traktowane jest tu interdyscyplinarnie i dotyczy stosunków międzyludzkich.

Głównym czynnikiem bezpośrednio lub pośrednio wpływającym na jakość stosunków międzyludzkich, a dalszej konsekwencji na jakość produktu w organizacji stawiającej na różnorodność są zarówno różnice kulturowe, jak i sposób kierowania ludźmi oraz stosunek do różnorodności. One będą determinowały strategię organizacji dotyczącą różnorodności, prowadzącą do kształtowania modelu kultury dominacji lub współpracy.

5. Wybrane aspekty Karty Różnorodności

Karta Różnorodności (ang. *Diversity Charter*) to międzynarodowa inicjatywa wspierana przez Komisję Europejską [Karta Różnorodności – Ankieta dla Sygnatariuszy KR, 2012]. Karta jest pisemną deklaracją przedsiębiorstwa do wdrożenia skutecznych rozwiązań na rzecz rozwoju polityki równego traktowania i zarządzania różnorodnością w miejscu pracy.

Inicjatywa stworzenia Karty Różnorodności pojawiła się w 2004 roku w raporcie francuskiego Institut Montaigne. Na podstawie raportu z 22 października 2004 roku, trzydziestu trzech sygnatariuszy podpisało *Charte de la diversité en entreprise*. W kolejnych latach podobne karty zostały przyjęte w Hiszpanii, Austrii, Niemczech, Belgii, Szwecji i we Włoszech. Inicjatywa polskiej wersji karty została podjęta w 2011 roku przez Stowarzyszenie Forum Odpowiedzialnego Biznesu. W wyniku prac organizacji rządowych i pozarządowych powstała deklaracja. Jej podpisanie i przyjęcie jest wyrazem gotowości organizacji do wprowadzenia polityki równego traktowania i zarządzania różnorodnością. Na podstawie Karty przedsiębiorstwo zobowiązuje się do (Poradnik szkoleniowy – Zarządzanie różnorodnością, s. 31):

1. Dbalości o kulturę organizacyjną charakteryzującą się wzajemnym zaufaniem i szacunkiem dla każdej jednostki.
2. Uznania różnorodności wewnątrz i na zewnątrz przedsiębiorstwa, doceniania tkwiącego w niej potencjału.
3. Systematycznego szkolenia na temat niedyskryminacji i integracji dla wszystkich pracowników.
4. Ewaluacji programu obejmującej badania i rozwijanie programów dotyczących zarządzania różnorodnością.
5. Upubliczniania osiągnięć promujących różnorodność.

W dniu 14 lutego 2012 roku Kartę Różnorodności przyjęła Polska [www.kartaroznorodnosc.pl/plkarta-w-polsce/oprojekcie.html]. Sygnatariusz Karty w Polsce zobowiązuje się do:

- wprowadzania zapisów Karty do swojej organizacji,
- promocji Karty Różnorodności w Polsce,
- kontaktu z Koordynatorem Karty w Polsce,
- wypełnieniem ankiety ewaluacyjnej raz w ciągu roku na temat polityki równego traktowania i zarządzania różnorodnością,
- dzielenia się swoimi dobrymi praktykami w zakresie polityki równego traktowania i zarządzania różnorodnością.

Struktura Karty Różnorodności jest stosunkowo przejrzysta i spójna. Głównym elementem Karty jest pytanie kwestionariuszowe półotwarte – czy organizacja prowadzi działania związane z polityką równego traktowania i zarządzania różnorodnością w następujących obszarach: płeć, wiek, niepełnosprawność/stan zdrowia, tożsamość płciowa/orientacja seksualna, status rodzinny, inne obszary – jakie? Jeżeli organizacja prowadzi działania w innych obszarach to zobowiązana jest je opisać oraz opisać działania planowane przez organizację w kwestii równego traktowania i zarządzania różnorodnością.

Można uznać, że te dwa postulaty tworzą warunki do zainicjowania planowej, ewolucyjnej zmiany kultury w organizacji w zakresie jej dostosowania do różnorodności. Pierwszy jest szansą na dokonanie diagnozy aktualnej kultury organizacyjnej w tym zakresie, poszukuje odpowiedzi na pytanie: jak jest?. Drugi stwarza możliwość zdefiniowania kształtu kultury pożądanej: jak być powinno?, co integrować?, w jaki sposób? Dojście do oczekiwanego stanu kultury organizacji w zakresie jej dostosowania do różnorodności stanowi zasadniczy cel procesu zmiany.

6. Zmiana kultury organizacyjnej w oparciu o Kartę Różnorodności

Implementacja Karty Różnorodności w przedsiębiorstwie ma na celu stworzenie kultury organizacyjnej wolnej od uprzedzeń i stereotypów. To założenie wymaga podjęcia szeregu działań na rzecz zmiany, w tym przeanalizowania aktualnego stanu kultury organizacyjnej w zakresie dostosowania do różnorodności. Zmiana kultury organizacyjnej jest możliwa tylko po jej wcześniejszym zdiagnozowaniu i ustaleniu różnic pomiędzy stanem faktycznym a pożądanym. Stan faktyczny to aktualny stosunek organizacji do równości w miejscu pracy, zróżnicowanych zasobów ludzkich oraz zarządzania różnorodnością. Stan pożądaný to model organizacji wielokulturowej, takiej która osiągnęła głęboki stopień zróżnicowania zasobów ludzkich, prezentuje interakcyjne podejście do konfliktu wartości oraz potrafi zbudować i wykorzystać przewagę konkurencyjną na bazie różnic [por. Gryffin 1996, s. 705].

Procedura zmiany kultury organizacyjnej w oparciu o Kartę Różnorodności może obejmować następujące, kolejno po sobie występujące działania:

1. Wyznaczenie polityki na rzecz różnorodności – członkowie ścisłego kierownictwa muszą ustalić politykę w zakresie różnorodności, określić czym jest dla nich różnorodność i zarządzanie różnorodnością. Warto zdefiniować oba pojęcia w słowach adekwatnych dla organizacji i ludzi

w niej zatrudnionych.(chodzi o opisanie różnorodności w codziennym języku).Należy przeanalizować, w jakim stopniu zarządzanie różnorodnością da się dopasować do aktualnego stanu organizacji, co już zrobiliśmy lub w najbliższym czasie planujemy zrobić w tym zakresie?.

2. Określenie pożądanego kształtu kultury organizacyjnej w zakresie jej dostosowania do różnorodności – należy podjąć decyzję o implementacji Karty Różnorodności. Ważne, aby zespół kierowniczy był przekonany, co do słuszności decyzji, a jego członkowie „grali w jednym zespole w tej sprawie”. Politykę w zakresie zarządzania różnorodnością oraz decyzję o implementacji Karty należy przedstawić pracownikom. Implementacja Karty pozwoli na określenie kształtu kultury organizacyjnej w zakresie jej dostosowania do wielokulturowości.
3. Diagnoza kultury aktualnej – to najważniejszy etap zmiany kultury. Rzetelną diagnozę kultury ułatwia znajomość modelu Scheina. Autor [1996, s. 17] wyodrębnił trzy poziomy kultury: artefakty, wartości i normy deklarowane i przestrzegane oraz założenia kulturowe. Stosując technikę obserwacji można dostrzec artefakty związane z problematyką różnorodności np. bariery architektoniczne związane z niepełnosprawnością czy wiekiem, zatrudnienie pomocników dla osób, które tego potrzebują, zakup specjalistycznego sprzętu np. klawiatury Braille'a, dowolność w zakresie ubioru. Wartości i normy deklarowane można uchwycić analizując dokumenty. Przykładowy przegląd dokumentów pod kątem różnorodności może obejmować:
 - statut, gdzie znajdziemy np. informację dotyczące polityki organizacji, misji i wizji przedsiębiorstwa i ich ewentualnych związków z różnorodnością;
 - kronikę (opis historii organizacji, doświadczeń, kontaktów związanych z różnorodnością), – kodeks etyczny (deklarowane wartości, np. zasada, że świadczenia dla partnerów pracowników są dostępne również dla partnerów tej samej płci, informacje na temat akceptowanych i nieakceptowanych zachowań dotyczących dyskryminacji czy mobbingu, zapewnienie pomocy w opiece nad dziećmi);
 - dokumenty działalności kadrowej (sposób podejmowania decyzji o zatrudnieniu, np. nie zwracanie uwagi na wiek, równe prawa i świadczenia dla pracowników zatrudnionych na pełnym i niepełnym etacie).

Zasadniczym celem diagnozy jest odkrycie i zrozumienie wartości przestrzeganych. Tu tkwi klucz do powodzenia procesu zmiany kultury

w zakresie jej dostosowania do różnorodności.

Wartości deklarowane w rzeczywistości mogą być tylko formalnym zobowiązaniem, wpisującym się w tzw. politykę poprawności, stąd też kluczowe dla procesu zmiany kultury jest dotarcie do wartości przestrzeganych. Informacje na ten temat uzyskamy poprzez zastosowanie techniki badań ankietowych.

Przykładowe, wstępne pytania dotyczące określenia rzeczywistej orientacji kultury przedsiębiorstwa w zakresie jej dostosowania do różnorodności mogą przedstawiać się następująco:

- stosunek do różnic narodowościowych, rasowych czy etnicznych: czy mamy do czynienia z dyskryminacją na tym tle, dotyczącą pracowników, klientów czy dostawców? czy występują stereotypy dotyczące wymienionych różnic?, czy mają miejsce błędy atrybucyjne?,
 - zróżnicowanie pod względem płci: czy występują bariery dla kobiet utrudniające awans zawodowy?, czy pojawia się dyskryminacja płacowa?, czy występuje mobbing, molestowanie seksualne?, czy występuje zjawisko tworzenia przez same kobiety szklanego pułapu?
 - stosunek do różnic wieku: czy osoby starsze traktowane są jako obciążenie dla organizacji?, czy i na ile trudności komunikacyjne pomiędzy młodymi i starymi pracownikami utrudniają realizację zadań?, czy kształtuje się postawy szacunku wobec starszych pracowników?
4. Analiza rozbieżności pomiędzy kulturą postulowaną a zdiagnozowaną. W procedurze analizy warto postawić następujące pytania:
- jaka jest podstawowa orientacja kultury organizacyjnej, jakie wartości dominują?
 - czy występująca orientacja kultury i wartości są zgodne z wymogami polityki na rzecz różnorodności?
 - jakie są powody rozbieżności pomiędzy kulturą aktualną a pożądaną wyznaczoną założeniami Karty Różnorodności?
 - jakie obszary kultury organizacyjnej i w jakim stopniu należy zmienić?
5. Opracowanie projektu zmiany kultury organizacyjnej i wprowadzenie w życie opracowanego projektu – w tym celu należy:
- wyposażyć uczestników w wiedzę dotyczącą rozbieżności pomiędzy kulturą postulowaną a zdiagnozowaną;
 - wspólne z zainteresowanymi stronami opracować projekt zmiany kultury;

- doprowadzić do poprawnej atrybucji, uczestnicy muszą nauczyć się wyjaśniać zachowania przedstawiciela innej kultury, tak jak odbierają je członkowie tej kultury;
- osłabić czynniki, przyczyniające się do negatywnych relacji międzykulturowych, takie jak: kseno czy homofobia, stereotypizacja, błędy atrybucji, etnocentryzm, szok kulturowy [por. Stephan, Stephan 2003, s. 141–144].

Dwa końcowe działania muszą mieć charakter ciągłego procesu, a nie wyłącznie pojedynczego zdarzenia. Tylko wtedy można liczyć na wyeliminowanie kultury dominującej, akceptację odmiennych postaw i zachowań oraz kształtowanie kultury wspólnotowej.

6. Monitoring zmiany kultury – przeprowadzanie przynajmniej raz do roku auditu wewnętrznego tytułem kontroli kultury po zmianie i wypełnienie ankiety ewaluacyjnej na temat polityki równego traktowania i zarządzania różnorodnością, eliminowanie pseudopraktyk dotyczących różnorodności oraz śledzenie postępu w zakresie zarządzania różnorodnością.

7. Zakończenie

Intencjonalne kształtowanie kultury organizacyjnej w oparciu o Kartę Różnorodności stanowi szansę dla organizacji działających w warunkach pogłębiającej się różnorodności. Takie postępowanie powinno doprowadzić do:

- uporania się z wewnętrzną niepewnością towarzyszącą różnorodności, poprzez zapewnienie integracji wewnętrznej, współpracy i współdziałania wszystkich uczestników; transparentne systemy wartości organizacyjnych zarówno fundamentalne dla zarządzania różnorodnością, takie jak: empatia, tolerancja, czy zaufanie; wynikające z różnic kulturowych, związane z takimi pojęciami jak czas, przestrzeń, relacje między ludźmi, stosunek do natury; oraz pośrednie pozwalające na doskonalenie działań przedsiębiorstwa: jakość, zaangażowanie, współpraca, warunkują skuteczność działań strategicznych w organizacji;
- korzystania z unikatowych cech, emocji i wyobrażeń występujących w organizacji, które odróżniają ją od innych organizacji (tożsamość organizacyjna), wynikających z integrowania wartości, rozumianego jako uczenie się od siebie nawzajem, poprzez łączenie pozornie nieprzystających do siebie wartości wynikających z różnic kulturowych, traktowanie różnorodności jako środowiska pracowników wiedzy zarówno jawnej jak i ukrytej, przy czym na szczególną uwagę zasługuje tu wiedza ukryta, wy-

nikająca z doświadczenia zróżnicowanej siły roboczej i kontekstu w jakim powstała, wymagającą przekształcenia jej w wiedzę dostępną i wykorzystania tej wiedzy w praktyce;

- stabilizowania różnorodności poprzez stworzenie warunków do zaprojektowania i wdrożenia zintegrowanego modelu zarządzania różnorodnością w przedsiębiorstwie, skierowanego do różnych kategorii pracowników, biorącego pod uwagę zjawisko dyskryminacji ze względu na więcej niż jeden czynnik a dodatkowo, starającego się łączyć jeden lub więcej wymiarów różnorodności z rozwiązaniami organizacyjnymi związanymi z formami i organizacją pracy;
- zredukowania zewnętrznej niepewności w działaniach organizacyjnych w oparciu o heterogeniczność kultury, co pozwala na szybką adaptację do wymagań zmieniającego się otoczenia a nawet wyprzedzanie zmian zachodzących w otoczeniu.

Bibliografia

- Bugdol M. (2003), *Zarządzanie przez jakość, zagadnienia społeczne*, Wydawnictwo Uniwersytetu Opolskiego, Opole.
- Cameron K., Quinn R. (2003), *Kultura organizacyjna- diagnoza i zmiana*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Czerska M.(2003), *Zmiana kulturowa w organizacji*, Difin, Warszawa.
- Gryffin R. (1996.), *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa.
- Jamka B. (2011), *Czynnik ludzki we współczesnym przedsiębiorstwie: zasób czy kapitał?*, Oficyna, Warszawa.
- Karta Różnorodności – Ankieta dla Sygnatariuszy KR, <http://www.kartaroznorodnosci.pl/plankieta-dla-sygnatariuszy-kr/13.12.2012>
- Lambert T. (1999), *Problemy zarządzania*, DOM WYDAWNICZY ABC, Warszawa
- Poradnik szkoleniowy – zarządzanie różnorodnością*, International Society for Diversity Management), 2007, www.stop-discrimination.info
- Przybyła M. (red.) (2001), *Organizacja i zarządzanie*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Wrocław.
- Schein E. (1992), *Organizational Culture and Leadership*, Jossey Bass, San Francisco.
- Sikorski Cz. (2002), *Kultura organizacyjna*, C.H. Beck, Warszawa.
- Skrzypek E. (2000), *Jakość i efektywność*, Wyd. UMSC, Lublin.
- Smircich L. (1983), *Concepts of Culture and Organizations Analysis*, Administrative Science Quarterly nr 3.

- Stephan W., Stephan C. (2003), *Wynieranie wpływu przez grupy*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk.
- Waszczak S. (2009), *Postawy wobec różnorodności -uwarunkowania, próba typologii, implikacje*, [w:] *Kulturowe uwarunkowania zarządzania kapitałem ludzkim*, (red.) Jachnowicz M., Wolters-Kluwer, Kraków.
- www.kartaroznorodnosci.pl/plkarta-w-polsce/oprojekcie.html, Warszawa 27.05.2013
- Zarządzanie różnorodnością w Polsce*. Forum odpowiedzialnego biznesu. Warszawa 29 października 2008, <http://www.witrynawiejska.org.pl>.
- Zbiegień-Maciąg L. (1999), *Kultura w organizacji*, PWN, Warszawa.

Bartłomiej Stopczyński
Społeczna Akademia Nauk

Specyfika wykorzystania mediów społecznościowych na polskich uczelniach na przykładzie SAN

The Specifics of Social Media on Polish Universities at the example SAN

Abstract: Social Media are getting fast growing form of communication. Today customers often use available social media looking for information about companies, including Universities. Interesting question seems to be, how looks like the specifics of the use of these media in our country and how students evaluate school activities on social media. The article includes the examples of actions taken by the SAN within the communication through social media and a survey carried out on the selected sample of students research the University.

Key Words: social media, internet, communication, relation, relation building.

1. Wstęp

Media społecznościowe stały się ostatnio jednym z najbardziej popularnych narzędzi wykorzystywanych przez organizacje do komunikowania się z rynkiem za pośrednictwem Internetu. Widać wręcz wyraźną tendencję do zastępowania mediami społecznościowymi komunikacji poprzez tradycyjne strony WWW. Coraz częściej chcąc uzyskać najnowsze informacje zarówno oficjalne jak i nie-oficjalne, internauci swoje poszukiwania rozpoczynają od fanpage'u organizacji. Często też najbardziej „gorące” wiadomości najpierw pojawiają się na np. twiterze, a dopiero potem w tradycyjnych mediach.

Ciekawym zatem wydaje się zbadanie, w jaki sposób wykorzystywane są media społecznościowe przez polskie uczelnie i jak są one oceniane przez studentów. W związku z ograniczonymi możliwościami czasowymi i finansowymi badaniem objęto tylko Społeczną Akademię Nauk, jednak w przyszłości interesującym może być objęcie nim również innych wybranych uczelni w Polsce. Metodą badawczą zastosowaną w artykule będzie analiza stron internetowych powiązanych z uczelnią oraz ankieta przeprowadzona na próbie niereprezentatywnej studentów Społecznej Akademii Nauk.

2. Charakterystyka mediów społecznościowych

Media społecznościowe, w przeciwieństwie do mediów tradycyjnych (wliczając również tradycyjny Internet jako medium) służą nie tylko do komunikowania się, ale również do łączenia ze sobą ludzi. Ta wydawać by się mogło drobna różnica powoduje, że mamy do czynienia z zupełnie nowym sposobem komunikowania się, w którym istota nie jest jedynie przekazywanie informacji ale również budowanie relacji zarówno z odbiorcami komunikatów jak i pomiędzy nimi.

Aby lepiej uwidocznić różnicę pomiędzy tradycyjnymi mediami, w tym tradycyjnym Internetem (nazywanym często Internet 1.0) a mediami społecznościowymi warto porównać je między sobą. Tabela 1 pokazuje najważniejsze różnice. Najważniejsze z nich są związane z interaktywnością i relacyjnością mediów społecznościowych. Służą one przede wszystkim do budowania relacji a nie tylko komunikacji. Są też tworzone przede wszystkim przez uczestników dyskusji w mediach a nie przez właściciela strony. Niestety wiele organizacji nie zauważa tych różnic i traktuje nowe medium jako tradycyjną kolejną formę komunikacji. W efekcie zamiast sukcesu, często dochodzi do porażek i zniechęcenia się nimi. A w najlepszym przypadku z tylko częściowego wykorzystywania jego potencjału.

Tabela 1. Porównanie mediów tradycyjnych i społecznościowych

Media tradycyjne	Media społecznościowe
Sprzedaż	Budowanie relacji
Komunikacja głównie jednokierunkowa	Sieć uczestników wymieniająca komunikaty między sobą
Komunikaty kontrolowane przez nadawcę	Brak kontroli
Przekazywanie komunikatów odbiorcom	Dyskusja
Komunikaty tworzone przez nadawcę	Komunikaty tworzone przez wszystkich uczestników procesu komunikacji
Z reguły krótkie oddziaływanie i uczestnictwo	Długie oddziaływanie i uczestnictwo

Źródło: Stopczyński [2012b, s. 106].

Różnice te powodują, że ich użyteczność mediów społecznościowych do promocji jest ograniczona. Media te to luźna, nie kontrolowana przez nikogo sieć członków dobrowolnie wymieniających się informacjami. Robią to głównie dla wymiany tych informacji. W pełni kontrolują i kreują je. Zatem przedsiębiorstwo traci kontrolę nad tym, co będzie przekazywane i w jaki sposób [Stopczyński 2012b, s. 113].

Brak zrozumienia specyfiki mediów społecznościowych jest jedną z głównych przyczyn porażek w ich stosowaniu. Najczęściej dzieje się tak, gdy firmy po prostu włączają media społecznościowe w funkcjonowanie firmy i traktują je jako kolejne narzędzie promocji [Fournier, Lee 2009, s. 105]. A przecież mają one służyć budowaniu relacji i społeczności, a nie sprzedawaniu produktów czy usług. A to pozwala między innymi na [Piskorski 2011, s. 118]:

- redukcję kosztów obsługi klienta,
- zwiększenie ceny, jaką są skłonni płacić klienci dzięki lepszemu dopasowaniu do potrzeb i większej lojalności,
- zredukowanie kosztów dzięki pomocy ludziom w budowaniu relacji.

Dzięki budowaniu relacji i uczestnictwu w dyskusjach odbywających się w mediach społecznościowych firma ma dostęp do wielu użytecznych informacji. Media społecznościowe to bardzo użyteczne narzędzie badawcze, ponieważ pozwala na zaangażowanie badanych jednostek w temat w stopniu trudnym do osiągnięcia przy wykorzystaniu tradycyjnych metod badawczych, ponieważ uczestnictwo w dyskusjach na portalach społecznościowych to możliwość wglądu w życie i opinie ich uczestników [Barwise, Meehan 2010, s. 82]. Dyskusje te są również bardzo dobrym narzędziem do edukowania pracowników szkoły i ich właścicieli [Dunn 2010, s. 45]. Pamiętać jednak należy, że dyskusje tam prowadzone są wielowątkowe, często chaotyczne i przez nikogo nie kontrolowane. Oznacza to, że organizacja musi włożyć wiele wysiłku w wyodrębnienie oraz posortowanie tych informacji. A także dopasowanie do poszczególnych społeczności odpowiedniej polityki i nadanie im właściwego znaczenia dla organizacji [Kane, Fichman, Gallagher, Glaser 2009, s. 46].

Istotną różnicą między tradycyjnymi mediami a społecznościowymi jest kontrola nad nimi. W przypadku mediów społecznościowych właściciel medium czy profilu na portalu społecznościowym daje przede wszystkim platformę wymiany informacji. Natomiast kontrola nad samymi przepływającymi informacjami jest już znacznie ograniczona. Sprowadza się do moderowania treści, prób nakierowania dyskusji na właściwe dla firmy tematy czy prób dyskusowania i zbijania argumentów przeciwników. Jednak zbytnia ingerencja w informacje, pojawiające się w takim portalu może prowadzić do zniechęcenia dyskutantów do prowadzenia dyskusji na profilu czy forum firmy i przeniesienia się jej gdzie indziej [Stopczyński 2012b, s. 107].

Pisząc o kontroli trzeba mieć też świadomość, że media społecznościowe łączą ze sobą poszczególne grupy osób o dość zbliżonych poglądach. Na forum dotyczącym jakiejś konkretnej tematyki może się zebrać np. kilkunastu

pasjonatów o podobnych poglądach i tak naprawdę to oni będą takie forum kontrolować. W tej sytuacji firma nie tylko nie ma kontroli nad treściami pojawiającymi się w takim miejscu, ale również musi się liczyć z tym, że to, co będzie zamieszczać, będzie podlegało pośredniej lub bezpośredniej kontroli tych użytkowników. Czyli wymiana informacji będzie odbywała się na ich warunkach. Warunkach bardzo często mocno subiektywnych. W takim przypadku organizacja musi najpierw zdobyć zaufanie i zrozumienie tych osób, by móc uczestniczyć w miarę swobodnie w dyskusji. Bez niego istnieje duże zagrożenie, że będzie traktowana jako intruz, którego uczestnicy będą próbowali się na różne sposoby pozbyć.

Pisząc, że media społecznościowe nie mogą służyć promocji nie do końca pisze się prawdę. Pamiętać należy o jednej ważnej rzeczy. Dziś potencjalni klienci bardzo często poszukiwanie informacji o produkcie, który chcieliby kupić rozpoczynają od mediów społecznościowych. Informacji aktywnie poszukuje się na portalach społecznościowych czy wśród rodziny i znajomych [Flatters, Willmott 2009, s. 111]. Zatem są one miejscem, gdzie z pozytywną informacją na temat oferty organizacji, np. uczelni trzeba dotrzeć. Różnić się jednak musi sposób. Musi mieć on formę raczej rekomendacji udzielanej przez klientów, marketingu szeptanego a nie tradycyjnie pojowanego promowania.

Kolejna różnica to uczestnicy mediów społecznościowych. O ile w przypadku mediów tradycyjnych uczestniczą w procesie komunikacji wszyscy, w przypadku mediów społecznościowych jest to głównie młode pokolenie. W większości krajów Europy około 60–70% użytkowników mediów społecznościowych jest z przedziału wiekowego 15–40 lat [Grzechowiak, Jaskowska, Małek 2010, s. 9–10]. Oznacza to, że chcąc dotrzeć ze skuteczną komunikacją do tych grup wiekowych, nie możemy zignorować tego kanału komunikacji. Dla wielu firm klienci z tego przedziału wiekowego są najbardziej atrakcyjni i one wręcz nie mogą sobie pozwolić na brak uczestnictwa w mediach społecznościowych [Stopczyński 2012b, s. 110].

3. Ocena wykorzystania wybranych mediów społecznościowych przez Społeczną Akademię Nauk (SAN)

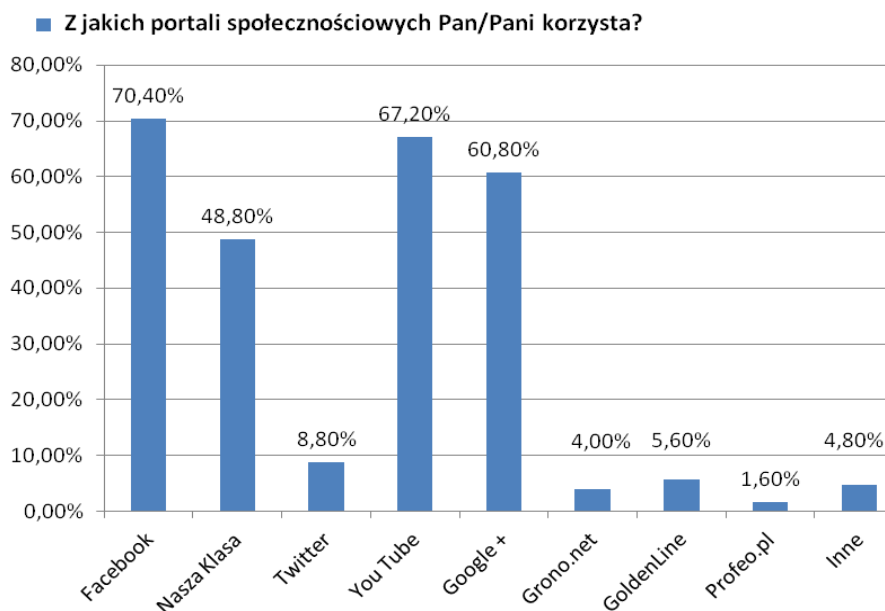
W dalszej części artykułu autor spróbuje ocenić wybrane przykłady wykorzystania mediów społecznych przez Społeczną Akademię Nauk. Jak pokazała analiza przeprowadzona przez autora w 2012 roku na potrzeby innego artykułu uczelnia wykorzystuje kilka rodzajów mediów społeczno-

wych. Posiada stronę WWW, na której są odnośniki do Facebooka i YouTube. Oprócz oficjalnej istnieje także nieoficjalna strona. Dodatkowo Społeczna Akademia Nauk ma również swoją stronę na portalu Facebook. Strona jest czytelna, na bieżąco uzupełniana. Jest również oficjalne forum szkoły, jednak nie cieszy się ono popularnością i można powiedzieć o nim jedynie to, że istnieje. Wątki dotyczące szkoły pojawiają się również na innych niezależnych forach dyskusyjnych, np. forum gazeta.pl czy GoldenLine.pl. Wpisy na nich nie zawsze są przyjazne dla szkoły. Dużym portalem społecznościowym wykorzystywanym przez Społeczną Akademię Nauk jest także serwis YouTube. W serwisie tym regularnie umieszczane są materiały tworzone przez uczelnianą telewizję SiTv.pl [Stopczyński 2012a, s. 119–123].

Przez rok od napisania artykułu wiele się nie zmieniło. Szkoła wykorzystuje wciąż te same narzędzia. Najważniejszą zmianą było przeprojektowanie oficjalnej strony WWW szkoły. Jest jej nowa wersja, jednak jeśli chodzi o jej powiązanie z mediami społecznościowymi, ma ona te same odnośniki co rok temu. Są odnośniki do materiałów szkoły na Facebooku i YouTube. Z resztą stron mediów społecznościowych (np. Twitter, nk) powiązań nie ma.

W celu oceny wyżej wymienionych mediów społecznościowych dokonano badania ankietowego przeprowadzonego na próbie składającej się z 200 studentów SAN. Ankieta była anonimowa, bezpośrednia. Nie była reprezentatywna. Do próby dobrano studentów z Łodzi, Skarżyska Kamiennej i Szczecinka. Większość z nich (70%) to byli studenci pierwszego stopnia na studiach niestacjonarnych. Pozostała część to byli studenci drugiego stopnia studiujący na Polskiej Akademii Otwarłej. Badania przeprowadzono w maju i czerwcu 2013 roku. W pierwszym pytaniu zapytano studentów o portale społecznościowe, z których oni korzystają. Jak można było się spodziewać, najpopularniejszymi z nich był Facebook, YouTube i Nasza Klasa. Dość wysoką pozycję uzyskał również nowy portal Google+ (rysunek 1). Oceniając różnorodność form mediów społecznościowych stosowanych przez szkołę warto zauważyć, że wykorzystywane rodzaje mediów w pewnym stopniu pokrywają się z popularnością ich wśród studentów. SAN wykorzystuje dwa najpopularniejsze, Facebook i YouTube. I jest to jak najbardziej na plus szkoły. Niestety szkoła nie jest obecna na Google+, a warto zauważyć że wśród badanych studentów jest to portal z którego korzysta niewiele niższa liczba studentów niż z Facebooka. Także brak odnośników do nk.pl na stronie internetowej należy uważać za błąd. Nasza Klasa, pomimo, że traci na popularności wciąż jest wykorzystywana przez prawie połowę studentów. Są wśród nich tacy, którzy nie korzystają z Facebooka ale korzystają z Naszej Klasy.

Rysunek 1. Popularność wybranych portali społecznościowych

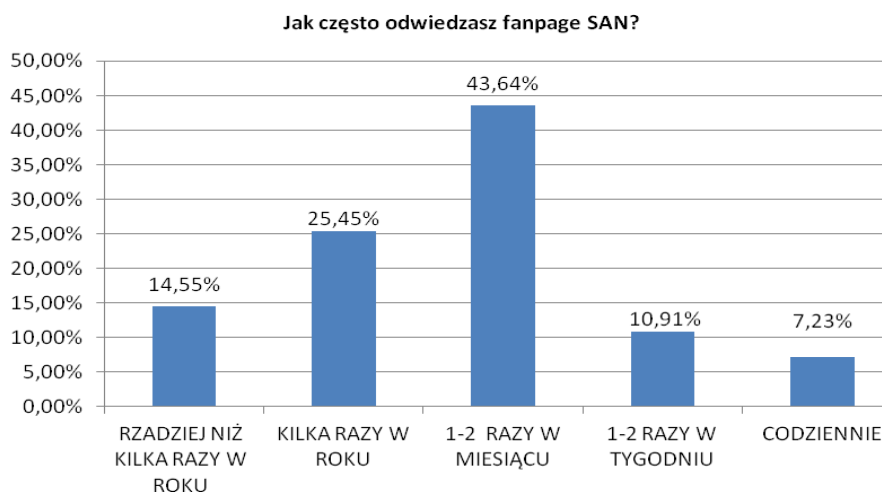


Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań.

Posiadanie strony to jedno, jej popularność to całkiem inna sprawa. W badanej próbie studentów zapytano czy odwiedzili oni stronę SAN na Facebooku i jaka część z nich ją polubiła. Wynik wydaje się zadowalający. 62,5% studentów, którzy posiadają konto na Facebooku, z czego aż 76,36% z nich ją polubiło. To wydaje się dość dobrym wynikiem, szczególnie ilość osób, która polubiła stronę według ankiety. Choć z drugiej strony do tych liczb, jeśli chodzi o ilość polubień należy podchodzić z dystansem. Stronę SAN według danych na sierpień 2013 roku lubi jedynie 3003 osób. Co oznacza, że odsetek osób, która polubiła stronę wśród studentów jest zdecydowanie niższy niż wykazała ankieta. Nawet zakładając, że wśród tych 3000 osób większość to studenci.

Ważny jest nie tylko odsetek studentów odwiedzających stronę, ale i częstotliwość tych odwiedzin. Badania wykazują (rysunek 2), że około 60% z nich odwiedza stronę przynajmniej raz w miesiącu. Wydaje się, że jest to dobry wynik. Choć na pewno byłby lepszy, gdyby ilość odwiedzających stronę codziennie wzrosła z 7 do 15–20%.

Rysunek 2 Częstotliwość odwiedzin fanpage'u SAN

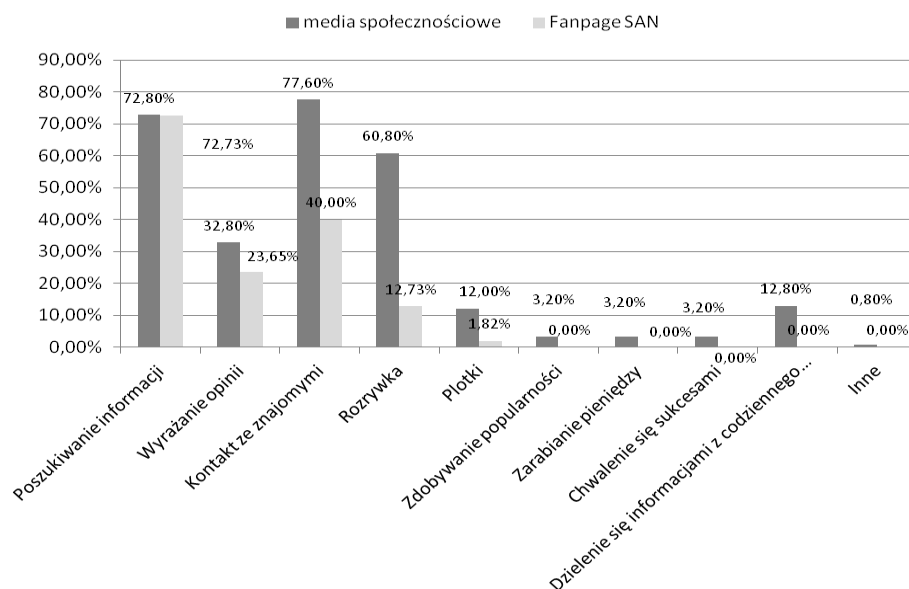


Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań.

W badaniach dotyczących wykorzystania mediów społecznościowych w poprzednim artykule już stwierdzono, że o ile różnorodność form komunikacji poprzez media społecznościowe jest zadowalająca, to wszelkie działania na portalach społecznościowych mają jedną podstawową wadę. Pomimo prób uczelni nie udaje się uzyskać wystarczającego zaangażowania uczestników. Szkoła zamiast budować społeczność np. wokół fanpage'u na Facebooku stara się jedynie informować odbiorców o bieżących wydarzeniach. W efekcie informacja zwrotna od odbiorców jest zbyt niska. Powiela w ten sposób błąd popełniany przez wiele organizacji, które traktują media społecznościowe jako kolejny kanał promocji a nie miejsce budowania relacji [Stopczyński 2012a, s. 119–123]. Przy wykorzystywaniu mediów społecznościowych jak już wcześniej napisano nie wystarczy na bieżąco aktualizować informacji na portalach.

Przeprowadzone badania ankietowe na studentach potwierdzają to spostrzeżenie. Porównując odpowiedzi studentów na temat tego, po co wykorzystują media społecznościowe i po co odwiedzają stronę SAN na Facebooku widać jedną, najważniejszą różnicę (rysunek 3). O ile odsetek osób wykorzystujących media społecznościowe i odwiedzających stronę SAN w celach informacyjnych był podobny (około 72%), to już wykorzystywanie strony SAN jako miejsca kontaktu ze znajomymi było zdecydowanie mniej popularne.

Rysunek 3 Cel korzystania z mediów społecznościowych i odwiedzin fanpage'u SAN



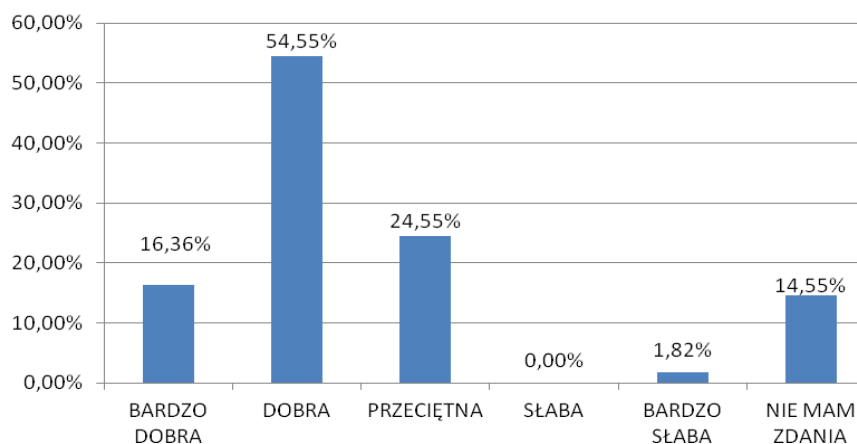
Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań.

Tylko 40% studentów wchodzi na fanpage SAN w celu kontaktu z innymi, podczas gdy same media społecznościowe do tego celu wykorzystuje aż prawie 80% z nich. Nawet wykorzystywanie strony SAN do wyrażania opinii jest wyraźnie rzadsze, niż deklaracje dotyczące wyrażania opinii dla mediów społecznościowych ogółem. Zatem potencjał wynikający z tych mediów jest wykorzystywany w niedostatecznym stopniu. Nie tylko szkoła niewystarczająco wykorzystuje potencjał do budowania wokół siebie społeczności, ale też niewystarczająco wykorzystuje media społecznościowe do badań, skoro studenci mniej chętnie niż przeciętnie wykorzystują fanpage SAN do wyrażania opinii.

Na pocieszenie można napisać, że przynajmniej oceny studentów odnośnie strony SAN są pozytywne (rysunek 4). Ponad 70% z nich oceniło stronę jako dobrą i bardzo dobrą. Tylko 2% jako słabą. Bieżące aktualizacje jak widać są zauważane przez studentów i jeśli chodzi o czysto techniczne podejście do oceny strony, trudno mieć do niej większe zastrzeżenia. Niemniej jednak jest to niewystarczające wykorzystanie potencjału, jakie dają media społecznościowe w tym fanpage SAN.

Rysunek 4 Ocena strony SAN na portalu Facebook

Jak oceniasz stronę Społecznej Akademii Nauk na Facebooku

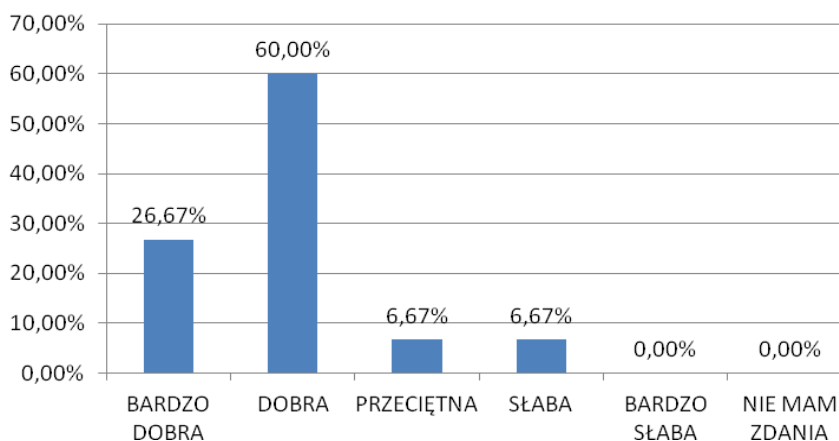


Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań.

Strona ta albo nie jest wystarczająco wypromowana wśród studentów, albo zbyt mało atrakcyjna. Odpowiedź na to powinny dać kolejne badania, jeśli takie zostaną wykonane. Co ciekawe, i tutaj strona ma całkiem dobre oceny wśród studentów, którzy zadeklarowali że ją znają (rysunek 5).

Rysunek 5 Ocena telewizji SiTv obecnej na portalu YouTube

Jak oceniasz stronę SiTv na YouTube?



Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań.

Prawie 87% z nich oceniło ją jako dobrą lub bardzo dobrą, co jest wynikiem nawet lepszym niż oceny strony SAN na portalu Facebook. Niestety i tutaj wysokie oceny nie idą w parze z popularnością. Na koncie Facebook ilość „polubień” wydaje się zbyt mała, tutaj SiTV jest po prostu mało popularna.

4. Zakończenie

Spółeczna Akademia Nauk w swojej działalności wykorzystuje media społecznościowe na dość dużą skalę. Jednak w niedostatecznym stopniu wykorzystuje interaktywność mediów. Profil szkoły na Facebooku, aczkolwiek na bieżąco aktualizowany nie jest dla studentów atrakcyjny pod względem budowania wokół niego społeczności. W badaniach okazało się, że jest to dla nich przede wszystkim kolejne źródło informacji o szkole. Choć jednocześnie ci sami studenci w innym pytaniu ankiety deklarowali, że media społecznościowe służą nie tylko zbieraniu informacji, ale też nawiązywaniu kontaktów z innymi. Kolejną rzeczą, którą ujawniły badania jest stosunkowo mała popularność wideobloga SiTV prowadzonego na profilu YouTube. Czterokrotnie mniejsze zainteresowanie SiTV w porównaniu z profilem szkoły na portalu Facebook świadczy o tym, że szkoła w niewystarczającym stopniu promuje swoją telewizję. Błędem szkoły jest też zbyt ubogie wykorzystanie pozostałych mediów społecznościowych. Znikoma popularność szkolnego forum internetowego, brak przekazywania informacji na twisterze, brak Google+ czy nk.pl to rzeczy, które na pewno należy poprawić.

Bibliografia

- Barwise P., Meehan S. (2010), *The One Thing You Must Get Right When Building a Brand*, Harvard Business Review, December 2010.
- Dunn B.J. (2010), *Best Buy's CEO on Learning to Love Social Media*, Harvard Business Review, December 2010.
- Flatters P., Willmott M. (2009), *Understanding the Post-Recession Consumer*, Harvard Business Review, July-August 2009.
- Fournier S., Lee L. (2009), *Getting Brand Communities Right*, "Harvard Business Review", April 2009.
- Grzechowiak M., Jaskowska B., Malek A. (2010), *Raport social media 2010*, Internet Standard, Warszawa.
- Kane G.C., Fichman R.G., Gallagher J., Glaser J. (2009), *Community Relations 2.0*, "Harvard Business Review", November 2009.
- Piskorski M.J. (2011), *Social Strategies That Work*, "Harvard Business Review", November 2011.
- Stopczyński, B. (2012a), *Wykorzystanie mediów społecznościowych przez uczelnie wyższe na przykładzie Społecznej Akademii Nauk*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, tom XIII, zeszyt 12.
- Stopczyński, B. (2012b), *Wykorzystanie mediów społecznościowych w przedsiębiorstwach rodzinnych*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, tom XIII, zeszyt 8.

Ewa Stroińska
Społeczna Akademia Nauk

Wpływ kultury organizacyjnej na zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie

Abstract: This paper describes the fundamental changes taking place in a new area of business. Increasingly, the role of knowledge considered as a strategic resource organization that guarantees a competitive advantage. Knowledge is the property of the people, therefore, companies must create the right conditions to encourage employees to share this strategic asset. To encourage people to actively participate in creating a successful corporate managers emphasize the qualitative aspects of management. They assume that a climate within the organization to encourage employees to sell their knowledge. This article is an attempt to identify a set of indicators of organizational culture conducive to the process of knowledge management in the organization.

Key words: knowledge, the process of knowledge management, organizational culture.

1. Wstęp

Wszystkie przeobrażenia, które zaszły w gospodarce na przestrzeni XX i XXI wieku doprowadziły do powstania nowej ery gospodarczej zwanej epoką wiedzy, która całkowicie zmieniła istotę rozumienia terminu bogactwa organizacji i sposobu jego kształtowania. P. Drucker stwierdził, że zysk pochodzący z tradycyjnych zasobów tj. pracy, ziemi i pieniędzy, ma nadal istotne znaczenie dla organizacji funkcjonujących w oparciu o tradycyjne sposoby prowadzenia działalności gospodarczej [Drucker 1999, s. 49]. Jednak te przedsiębiorstwa które chcą być postrzegane jako nowoczesne i innowacyjne muszą, dla zagwarantowania sobie przewagi konkurencyjnej, korzystać z nowego zasobu - wiedzy jako podstawowego bogactwa. Wiedza stała się czynnikiem odgrywającym decydującą rolę w procesie prowadzenia współczesnego biznesu. Wpływa ona na powiększanie korzyści oraz decyduje

o sukcesie organizacji. Świadomie pozyskiwana, tworzona i upowszechniana, staje się najważniejszym strategicznym zasobem przedsiębiorstw i uważana jest za podstawową zmienną rozwoju i wzrostu gospodarczego.

Z drugiej strony należy pamiętać, iż skuteczność, efektywność i sukces organizacji w dobie gospodarki opartej na wiedzy nie są wyłącznie skutkiem realizacji odpowiedniej strategii rynkowej, zaprogramowania i funkcjonowania adekwatnej struktury, istnienia odpowiedniej motywacji wobec pracowników i kompetencji szefów, czy nawet posiadania samej wiedzy. Aby przyczyniała się ona realnie do zmiany organizacji i jej pozycji należy wprowadzić proces zarządzania wiedzą. To dzięki niemu dokonuje się transfer wiedzy pomiędzy pracownikami traktowanymi jako nośniki tego podstawowego dobra a organizacją która wykorzystuje ów zasób do osiągnięcia sukcesu. Specyfika korzystania z wiedzy i zarządzania nią wymaga, obok dobrze przygotowanego procesu zarządzania, odpowiedniego tła, które wspomogą wymianę cennego dla zainteresowanych stron potencjału intelektualnego. Wraz ze wzrostem znaczenia wiedzy w i dla organizacji nastąpił, zdecydowanie większy niż w poprzednich okresach, powrót do analiz jakościowych. U ich podstaw leżało stwierdzenie, że istnieją w przedsiębiorstwie czynniki niedające się zmierzyć, ale mogące zostać opisane, wyjaśnione i zrozumiane. Każda organizacja posiada określonego rodzaju niewidoczne „gołym okiem” właściwości. Należą do nich m.in. niepowtarzalny charakter, specyfika funkcjonowania, styl, które to w znacznie większym stopniu, niż władza formalna czy pojedyncze autorytety, wpływają na jej funkcjonowanie, kreują relacje wewnątrz- i na zewnątrz organizacji. Dlatego też M. Crozier uważa, że współcześnie, kiedy trudno jest zarządzać za pomocą reguł formalnych i nakazów, kiedy trzeba utrzymać minimum ograniczeń niezbędnych do skoordynowanego działania, w przedsiębiorstwach nastąpi dość szybki wzrost roli kultury a poprzez to i potrzeba adekwatnego nią zarządzania [Crozier 1993]. „Aby zrozumieć duszę organizacji, musimy udać się w podróż poza „twarde” strategie, struktury i procedury, poza regulaminy, księgi służb, świat techniki i technologii. Musimy znaleźć się po drugiej stronie lustra, w świecie organizacyjnej kultury” [Koźmiński, Piotrowski 1995, s. 298].

A zatem ważnym elementem współczesnego zarządzania staje się umiejętność wykorzystania wiedzy, która z kolei wymaga redefinicji kontekstu organizacyjnego, w którym jest realizowana. Celem opracowania jest zatem próba analizy wpływu kultury organizacyjnej na realizowanie efektywnego zarządzania wiedzą.

2. Zarządzanie wiedzą – kontekst teoretyczny

W obecnej przestrzeni biznesowej wiedza została uznana jako najważniejszy czynnik wzrostu współczesnej gospodarki, fundament rozwoju oraz wyznacznik jej jakości. Rozważania na temat wiedzy należy rozpocząć od próby udzielenia odpowiedzi na pytanie: *czym jest wiedza?*

Wiedza to termin powszechnie funkcjonujący w języku potocznym, jednakże trudno go jednoznacznie zdefiniować. Wiedza jest nierozdzielnie związana z funkcjonowaniem człowieka i towarzyszyła mu w każdym wymiarze jego egzystencji. Jednak do drugiej połowy XX wieku nie traktowano jej jako zasobu strategicznego przedsiębiorstw. Postrzegano wiedzę, jako właściwość daną jednostce.

Jako pierwszy próby określenia wiedzy dokonał Platon, uznając ją jako uzasadnione i prawdziwe przekonanie. W epistemologii wiedzę przedstawiają dwa główne, zasadniczo różniące się od siebie nurty: racjonalizm oraz empiryzm. Przedstawiciele racjonalizmu, do których należy wspomniany już Platon, Kartezjusz, Leibniz oraz Demokryt postawili tezę mówiącą, iż źródło prawdziwej wiedzy stanowią procesy zachodzące w umyśle człowieka. Zgodnie z tą teorią wiedza tworzona jest w sposób dedukcyjny poprzez odwołanie się do umysłowych konstruktów, takich jak: pojęcia, prawa, teorie. Zwolennicy empiryzmu, których przedstawicielami byli między innymi Arystoteles, Locke, Berkeley, Bacon oraz Mili uważali natomiast, że jednym źródłem wiedzy jest doświadczenie zmysłowe, zaś wiedza uzyskiwana jest w efekcie indukcyjnego rozumowania [Perechuda 2005, s. 13]. W ujęciu holistycznym wiedza traktowana jest jako ogół treści, które zostały utrwalone w umyśle ludzkim na skutek kumulowania doświadczenia oraz uczenia się. Wiedzę tworzy i kształtuje każdy typ myślenia, począwszy od wyobrażeń potocznych a skończywszy na twierdzeniach naukowych. W węższym znaczeniu wiedza stanowi osobisty stan poznania człowieka w wyniku oddziaływania na niego obiektywnej rzeczywistości.

We współczesnej literaturze można znaleźć szereg definicji zmierzających do opisu wiedzy i jej specyfiki w kontekście organizacyjno-zarządczym. Brak zgodności definicyjnej oraz niedookreśloność tego pojęcia może wynikać z faktu, iż proces analizowania wiedzy jest *in statu nascendi*. Ogólnie w podejmowanych próbach określenia pojęcia wiedzy można wyróżnić dwa zasadnicze podejścia: tzw. zachodnie i japońskie. Definicje charakterystyczne dla kultury Zachodu wiążą wiedzę z danymi i informacjami oraz ujmują wiedzę jako powiązanie informacji z ich zrozumieniem. Tego

rodzaju podejście reprezentuje między innymi koncepcja Baborskiego wg którego wiedza jest zbiorem informacji, który umożliwia wnioskowanie na podstawie ustalonych przesłanek [Baborski 1994, s. 20]. Galata ujmuje wiedzę jako zestaw zebranych informacji oraz zbiór koncepcji, doświadczeń i przekonań, którymi można się dzielić. Traktuje ją jako szczególny rodzaj zasobu organizacji którego, w odróżnieniu od innych zasobów, przybywa w miarę jego używania [Galata 2004, s. 52]. Drucker definiuje wiedzę jako efektywne wykorzystanie informacji w działaniu, które ma znaczenie w gospodarce [Drucker 1999, s. 43]. Według W. Applehansa, A. Globe'a i G. Laugero'a wiedza jest informacją stosowaną do rozwiązania danego problemu [Applehans, Globe, Laugero 1999, s. 18].

Dla T. H. Davenporta i L. Prusaka [1998, s. 5]: „wiedza jest płynną kombinacją doświadczenia, wartości, odpowiednio dobranych informacji oraz eksperckiego wglądu w jakieś zagadnienie, które zapewnia ramy oceny i włączenia nowych doświadczeń i informacji. W organizacji wiedza jest często wbudowana nie tylko w dokumenty czy zbiory wiedzy, lecz również w procedury i procesy organizacyjne, praktyki i normy działania”. E. Skrzypek uważa natomiast, iż „wiedza to znajomość, świadomość lub zrozumienie uzyskane poprzez doświadczenie lub studiowanie, wiedza to stan lub fakt zrozumienia czegoś, suma wszystkiego, co zostało doświadczone, odkryte lub wyuczone, wiedza to uczenie, erudycja, wiedza to także specyficzna informacja na temat czegoś” [Skrzypek 2002, s. 680].

Biorąc pod uwagę bogactwo definicji, które wskazują na różny charakter wiedzy, warto przytoczyć tę, którą sformułował Z. Mikołajczyk. Według niego wiedza to „pewien zasób treści (informacji i danych) gromadzonych i utrwalonych w ludzkim umyśle, stanowiących pochodną doświadczeń, ale i procesu uczenia się. Człowiek, przetwarzając w umyśle zmagazynowane informacje, wzbogacając je o nowe, poprzez uczenie się nadaje im nowy kształt, zdobywa doświadczenie, tworzy wiedzę” [Mikołajczyk 2003, s. 204–205]. Podejście to uwydatnia nierozzerwalne powiązanie wiedzy z człowiekiem oraz znaczenie, jakie odgrywa jego potencjał intelektualny w poszerzaniu wiedzy.

Drugi sposób rozumienia wiedzy wywodzi się z japońskiej tradycji, nazywanej przez Y. Nakamurę „emocjonalnym naturalizmem”. Odnosząc się do tego podejścia I. Nonaka i H. Takeuchi traktują wiedzę jako „potwierdzone przekonanie”. W porównaniu do epistemologii autorzy kładą nacisk nie na „potwierdzenie”, lecz na „przekonanie”. Łączą wiedzę z umysłem człowieka, traktują „wiedzę jako dynamiczny i głęboko humanistyczny proces

sprawdzania prawdziwości osobistych wyobrażeń” [Nonaka, Takeuchi 2000, s. 80–81]. Przyjmują, że wiedza jest potwierdzonym przekonaniem, dotyczy przekonań oraz oczekiwań. Stanowi funkcję szczegółowego nastawienia, perspektywy lub intencji oraz odnosi się do działań. Jest pojęciem względnym i uzależnionym od kontekstu.

Warto zwrócić uwagę na fakt, iż między interpretacjami wiedzy dominującymi w zachodnich podejściach do zarządzania wiedzą a sposobem rozumienia wiedzy leżącym u podłoża koncepcji japońskiej istnieją pewne kluczowe różnice, zarówno w prezentacji istoty wiedzy, jak również przedstawianiu relacji informacji do wiedzy. Podejścia zachodnie traktują informację, jako element wiedzy natomiast podejście japońskie oddziela wiedzę od informacji, choć dostrzega także łączącą je cechę a mianowicie to, iż oba pojęcia dotyczą znaczeń. Japończycy uznają informacje, jako strumienie wiadomości, zaś wiedzę jako ich wytwór, który zakorzeniony jest w przekonaniach i oczekiwaniach odbiorcy. Informacje nie są więc częścią składową wiedzy lecz narzędziem jej budowania [Nonaka, Takeuchi 2000].

Jak widać wiedza, mimo iż jest terminem powszechnie używanym, to jest dość trudna do zdefiniowania w jednoznaczny sposób. Podobna sytuacja występuje w odniesieniu do próby określenia rodzajów wiedzy, jakimi dysponuje organizacja. Jednym z najbardziej popularnych podziałów wiedzy jest podział na wiedzę jawną (formalną) i cichą (ukrytą), który wprowadził filozof węgierskiego pochodzenia M. Polanyi, a spopularyzowali japońscy naukowcy I. Nonaka i H. Takeuchi.

Jeden rodzaj wiedzy, z którego korzystają organizacje to wiedza formalna – jawna (ang. *explicite knowledge*). Jest to tak zwana wiedza uzewnętrzniona, która jest jasno sprecyzowana i usystematyzowana. Może być przedstawiona w sposób formalny, na przykład za pomocą słów, liczb, znaków, symboli czy też przekazywana za pomocą dokumentacji, raportów, danych i innych rodzajów informacji, które mają na celu pomoc w podjęciu właściwych decyzji. Ten rodzaj wiedzy często porównywany jest z informacją. Dzięki swojemu charakterowi jest łatwa to rozpowszechniania wśród pracowników przykładowo przez wykorzystanie baz danych, za pomocą komputerów, dokumentów, instrukcji czy informacji zamieszczonych w Internecie [Grudzewski, Hejduk 2004, s. 78–79]

Należy jednak pamiętać, iż wiedzę charakteryzuje wymiar ludzki. Opiera się ona na informacjach, doświadczeniu, ludzkiej intuicji i zrozumieniu. Ma charakter spersonalizowany i przynależy do jednostki. W kontekście tradycyjnym rozumiana jest najczęściej jako: ogół wiadomości człowieka, powią-

zanie informacji z ich zrozumieniem, efekt myślowego przetworzenia informacji i doświadczeń, rezultat kumulowania się doświadczenia i proces uczenia się, potwierdzone przekonanie jak również odzwierciedlenie stanu rzeczywistości w umyśle człowieka. Ten specyficzny rodzaj wiedzy został określony, jako wiedza cicha – ukryta (ang. *tacit knowledge*). Jest ona wykorzystywana w codziennych działaniach. Istnieje jednak problem z jej sprecyzowaniem, przez co w efekcie jest trudna do przekazania innym oraz magazynowania. Wiedza cicha jest połączona z człowiekiem – jego intuicją i doświadczeniem. Wiedza ukryta może być ujmowana w dwóch wymiarach: pierwszy – techniczny obejmuje niesformalizowane i trudne do wykrycia umiejętności i zdolności; drugi – poznawczy – składa się ze schematów, modeli mentalnych, przekonań i spostrzeżeń, które przyjmuje się za oczywiste. Ze względu na niematerialny charakter i to, że ten rodzaj wiedzy stanowi około 80% wiedzy w przedsiębiorstwie, niezbędne stało się stworzenie odpowiednich systemów zarządzania nią.

Zarządzanie wiedzą to pojęcie, które podobnie jak sama wiedza posiada wiele określeń. Może być definiowane jako: proces, system, dyscyplina naukowa, nowa filozofia zarządzania lub nawet sztuka. K. Perechuda stwierdzając, iż: „zarządzanie wiedzą jest bardzo pojemnym pojęciem, obejmującym zasadniczo wszystko, ponieważ wiedza oznacza myśl, czyli byt niematerialny, z którego – według kosmogonii – powstaje wszechświat. Ze względu na to nie powinno się tego pojęcia definiować” [Perechuda 2005, s. 25]. T. H. Davenport i L. Prusak zarządzanie wiedzą traktują jako „kompozycję ukierunkowanego doświadczenia, użytecznych informacji, fachowego spojrzenia i wartości” [Davenport, Prusak 1998, s. 5]. A. Jashapara ujmuje zarządzanie wiedzą z interdyscyplinarnego punktu widzenia, definiując ją jako: „efektywny proces uczenia się, związany z poszukiwaniem, wykorzystywaniem i upowszechnianiem wiedzy (jawnej i ukrytej), wykorzystujący odpowiednie technologie i środowisko kulturowe, którego celem jest wzrost kapitału intelektualnego oraz sprawność organizacji” [Jashapara 2006, s. 28].

Wielość definicji opisujących czym jest proces zarządzania wiedzą ogólnie sprowadzić można do czterech ujęć jej opisu tj.:

- 1) ujęcia funkcjonalnego – w którym zarządzanie wiedzą ujmowane jest jako proces, który polega na realizacji funkcji zarządzania skoncentrowanych na zasobach wiedzy i procesach, w których one uczestniczą, oraz warunkach ich realizacji, w sposób umożliwiający sprawne osiągnięcie celów organizacji;

- 2) ujęcia procesowego – gdzie zarządzanie wiedzą jest postępowaniem normującym i dyspozycyjnym, mającym na celu stworzenie właściwego środowiska, które umożliwi sprawną realizację zadań z zakresu zarządzania wiedzą;
- 3) ujęcia instrumentalnego – w ramach którego zarządzanie wiedzą traktowane jest jako dobór i wykorzystanie instrumentów (spośród społecznych, technicznych, organizacyjnych, ekonomiczno-finansowych i prawnych) przyczyniających się do przebiegów głównych procesów z udziałem wiedzy na wszystkich poziomach i obszarach organizacji.
- 4) ujęcia instytucjonalnego - które oznacza system stanowisk i zespołów pracowniczych realizujących funkcje z zakresu zarządzania wiedzą [Perechuda 2005, s. 17–18].

Bez względu na to jakie podejście zostanie przyjęte należy pamiętać, że wiedza tworzona jest wyłącznie przez jednostki. Przedsiębiorstwo może jedynie wspierać jednostki w tym procesie, zapewniając im odpowiednie warunki. Dlatego też organizacyjne tworzenie wiedzy należy rozumieć jako proces włączania wiedzy indywidualnej do wiedzy organizacji. Proces transformacji wiedzy, który rozpoczyna się od zlokalizowania źródeł wiedzy, a kończy na jej ujawnieniu i traktowaniu jako zasobu ma służyć do tego, by członkowie organizacji mogli bez trudu orientować się w wewnętrznym i zewnętrznym środowisku wiedzy i uzyskiwać do niego lepszy dostęp. Ma to na celu zwiększenie zaangażowania pracowników w kreowanie swojego rozwoju oraz rozwoju organizacyjnej wiedzy.

Organizacja, a właściwe osoby nią zarządzające, mając na uwadze z jednej strony jednostkowy wymiar wiedzy a z drugiej jej strategiczny charakter zmuszeni są do przekierowania uwagi w procesie zarządczym na jakościowe aspekty zarządzania. Pracownicy, którzy traktowani są jako nośniki wiedzy nie tylko oczekują, ale wymagają adekwatnego klimatu organizacyjnego, dzięki któremu zostaną zachęcani do efektywnego dzielenia się posiadanym dobrem – wiedzą.

Współczesne, innowacyjne organizacje budujące swoją przewagę konkurencyjną w oparciu o bazowy zasób jakim jest wiedza coraz częściej stawiają na tworzenie odpowiedniego tła w którym przebiega proces transferu wiedzy między zaangażowanymi stronami. Uwzględniając specyfikę kruchej dobra jakim jest proces dzielenia się wiedzą menadżerowie coraz częściej wskazują na istotną rolę kultury organizacyjnej jako zmiennej determinującej ów proces. Kultura organizacyjna, obok wiedzy, stała się istotnym czynnikiem warunkującym przewagę konkurencyjną w tzw. turbulentnym otoczeniu biznesowym.

3. Kultura organizacyjna organizacji

Wiedza oraz zarządzanie nią samo w sobie jest koncepcją holistyczną, interdyscyplinarną. Swoim zasięgiem obejmuje ona całą organizację uwzględniając wszystkie aspekty jej funkcjonowania. Na proces zarządzania wiedzą składa się, jak zostało wspomniane, wiele czynników, m.in.: technologiczny, kulturowy, procesowy, ludzki, strategiczny, pomiarowy i strukturalny. W tym miejscu analizie poddany zostanie kontekst kultury organizacyjnej warunkujący skuteczne zarządzanie wiedzą.

Współcześnie kulturę organizacyjną należy traktować jako kolejny element strategiczny decydujący o powodzeniu organizacji: jej sukcesie, skuteczności i efektywności. Uwzględnienie roli kultury w polityce organizacji oznacza dla niej wzrost inwestycji w kulturę organizacyjną zwiększając satysfakcję jednostek zatrudnionych w bez względu na rodzaj nawiązanego stosunku pracy.

Kultura organizacyjna, podobnie jak wiedza, nie doczekała się jednoznacznego konstruktu pojęciowego. Wielość stanowisk opisujących ten termin wynika w głównej mierze ze złożoności problematyki, a to w konsekwencji powoduje, iż nie można opisać jej za pomocą jednej, uniwersalnej definicji. Mimo to termin ten przyjął się w zarządzaniu i jest wykorzystywany do interpretacji zachowań pracowników i działalności przedsiębiorstwa.

E. Morin opisuje kulturę organizacyjną jako „systemem łączący osobiste doświadczenia życiowe ludzi i zgromadzoną wspólną wiedzę, która jest rejestrowana i kodowana oraz przyswajalna tylko dla tych, którzy kod ten znają, a także powiązana z konfiguracją umożliwiającą organizowanie i strukturalizowanie istniejących relacji, praktyk i wyobrażeń” [Strategor 2001, s. 512].

Według M. Armstronga „kultura organizacyjna, zwana także korporacyjną, stanowi utrwalony wzorzec wartości, norm, przekonań, postaw i założeń, które kształtują zachowanie ludzi i sposoby realizacji zadań. Wartości odnoszą się do tego, co uznawane jest za ważne w zachowaniu ludzi i organizacji. Normy to niepisane zasady zachowania” [Armstrong 2005, s. 248].

M. Bratnicki, R. Kryś i J. Stachowicz uważają, iż „kultura organizacyjna to podzielane znaczenia i symbole, rytuały, schematy poznawcze, nieustannie formowane i przekształcane w miarę, jak organizacja stara się zrównoważyć wymogi zachowania wewnętrznej spójności z potrzebami reakcji wykrywanymi w otoczeniu. Kultura ta obejmuje wzorce kategoryzowania rzeczywistości, schematy decyzyjne kategoryzujące zjawiska, procedury ignorowania lub interpretowania anomalii mogących naruszyć użytkowany układ odniesienia” [Bratnicki 1998, s. 75].

J. Zieleniewski utożsamia kulturę organizacyjną ze zrozumieniem organizacji. Twierdzi, że organizacje są kształtowane przez ludzi, ich uczucia, przekonania i oczekiwania zaś kultura organizacyjna „obejmuje zachowania ludzkie, ale te, które stały się społecznym nawykiem, odznaczające się regularnością właściwą dla licznych członków określonej grupy, podporządkowane pewnym wzorcom i modelom, głównie osobowym oraz przedmioty stanowiące rezultat zachowań ludzi” [Nogalski 1999, s. 104].

G. Hofstede ujmuje kulturę jako zbiorowe zaprogramowanie umysłu, odróżniające członków jednej organizacji od uczestników drugiej organizacji. Możemy analizować kulturę organizacyjną jako zestaw powiązanych ze sobą wierzeń, podzielanych przez większość członków organizacji, dotyczących tego, jak ludzie powinni się zachowywać w miejscu pracy i jakie czynności oraz cele są ważne. Jest ona określana jako podzielany zestaw wartości, norm i wierzeń sprawiających, że wszyscy pracownicy zmierzają w tym samym kierunku [Hofstede 2000].

Według Koźmińskiego kultura organizacyjna może być traktowana jako tzw. „pojęcie-wytrych”. To ona dość często decyduje o przewadze konkurencyjnej organizacji, ale nikt do końca nie potrafi wyjaśnić czym kultura *de facto* jest, a co więcej nie da się jej wiernie kopiować. Należy jednak pamiętać, że nie można kwestionować potrzeby kształtowania w organizacji odpowiedniej kultury organizacyjnej. A. Koźmiński uważa, że jest to podstawowa funkcja zarządzania. Zakłada, że menedżerowie muszą zmieniać kultury organizacyjne po to, aby wprowadzić w życie właściwe nowe strategie, zapewniające przeżycie w kształtującym się właśnie środowisku rynkowym [Koźmiński, Jemielniak 2008, s. 164].

E. H. Schein reprezentuje z kolei pogląd, że tworzenie kultury organizacyjnej i zarządzanie nią przez kierownika jest po prostu faktem, pod warunkiem, iż menadżer wykazuje specyficzne, unikalne talenty przywódcze. Nie ma to wiele wspólnego z manipulacją, ponieważ kultura kontroluje bardziej menadżera niż on kulturę. Wzory pożądanej kultury organizacyjnej kierownik może skutecznie zaszczerpić swoim podwładnym wtedy, gdy sam jest jej przedstawicielem, a nie wtedy, gdy zachowuje wobec niej dystans i chłodny racjonalizm [Zbiegień-Maciąg 1999]. „Menadżerowie muszą jasno zrozumieć i doceniać znaczenie kultury organizacyjnej. Ponadto muszą wiedzieć, jakie czynniki decydują o tej kulturze. Powinni również zrozumieć, jak zarządzać kulturą organizacji i jak wykorzystywać tę kulturę do uzyskania przewagi konkurencyjnej” [Griffin 2005, s. 184].

Bez względu na to jaki konstrukt pojęciowy zostanie przyjęty do opisu specyfiki atmosfery w organizacji to współcześnie kultura organizacyjna traktowana jest jako ważne narzędzie w procesie zarządzania organizacją i ludźmi w niej funkcjonującymi [por. Sulkowski 2009, s. 5-20], Kultura pełni funkcje integrujące i zwiększające przywiązanie pracowników do organizacji oraz - poprzez unifikację zachowań - ułatwia sprawowanie kontroli. Ma ona niebagatelny wpływ na efektywność funkcjonowania organizacji i skuteczność realizacji wyznaczonych celów. Istnienie harmonijnego środowiska pracy działa mobilizująco i sprzyja rozwojowi. Pracownicy z zapałem i zaangażowaniem wykonują powierzone im zadania. Praca nie jest dla nich jedynie narzędziem do osiągania innych celów, ale staje się wartością samą w sobie - ma charakter autoteliczny. Atmosfera pracy ma znaczenie nie tylko dla jakości działań, ale także dla wizerunku firmy. To pracownicy kontaktują się z klientem i między innymi od ich opinii, sposobu obsługi, zachowania zależy, jak organizacja jest postrzegana przez otoczenie. Tylko usatysfakcjonowani pracownicy są w stanie głęboko zaangażować się w sprawy firmy i w rezultacie doprowadzić do pełnego zadowolenia wszystkich zainteresowanych. Z tego też względu dbałość o budowanie dobrych stosunków i dbanie o atmosferę w miejscu pracy sprzyja rozwojowi firmy. Zadowoleni pracownicy tworzą zgrany zespół, chcą więcej osiągać. Są kreatywni, zdolni do wymyślania i wdrażania niekonwencjonalnych pomysłów i metod generowania nowej lub spożytkowania w nowy sposób wiedzy, która jest w posiadaniu zatrudnionych pracowników.

Można założyć, iż z tego właśnie względu „kultura bezpośrednio wiąże się z polityką dotyczącą zarządzania wiedzą. Może też być potężnym wsparciem dla tworzenia i dzielenia się wiedzą (...) Może ona wspierać inicjatywy zorientowane na wiedzę i łączyć ludzi – uczestników organizacji, stwarzając warunki sprzyjające nauce i dzieleniu się informacjami” [Koźmiński, Jemielniak 2008, s. 166].

4. Kultura organizacyjna a zarządzanie wiedzą

M. Mycielska uznaje, że kultura organizacyjna jest jednym z najważniejszych czynników pozwalających zarządzać wiedzą w organizacji. Z racji tego, iż „kultura dotyczy ludzi i ludzkich uczuć” bardzo często jest pomijana, bo nie mieści się w ramach myślenia kategoriami czysto ekonomicznym, jednakże każda kultura organizacyjna jest unikalna i dzięki temu może stanowić szansę na odróżnienie od konkurencji [http://www.betterpeople.eu/ENG/white_papers/gospodarka_oparta_na_wiedzy.pdf, s. 2].

Można przyjąć, że istotę kultury organizacyjnej wspierającej zarządzanie wiedzą stanowi siedem podstawowych i wspólnych dla wielu organizacji cech:

- innowacja i podejmowanie ryzyka – siła zachęcania pracowników do innowacyjności i podejmowania ryzyka,
- zwracanie uwagi na szczegóły – oczekiwanie od pracowników dokładności, analitycznego podejścia i zwracanie uwagi na szczegóły,
- nastawienie na wyniki – stopień koncentrowania przez kierownictwo uwagi na wynikach niż na metodach i procesach stosowanych do ich uzyskania,
- nastawienie na ludzi – stopień w jakim kierownictwo przy podejmowaniu decyzji uwzględnia wpływ wyników na ludzi w organizacji,
- nastawienie na zespoły – stopień w jakim w organizacji zwraca się uwagę na pracę zespołową,
- agresywność – określa poziom rywalizacji pracowników.
- stabilność – określa czy przedsiębiorstwo chce utrzymać dany stan, czy raczej zmierza w kierunku innowacyjnym i rozwojowym [Brdulak 2005, s. 28-29].

Z tego też względu uznaje się, że przedsiębiorstwa zamierzające zarządzać wiedzą powinny dużo uwagi poświęcić poszczególnym składnikom kultury organizacyjnej, aby ich kombinacja stworzyła środowisko, w którym wiedza będzie tworzona, rozpowszechniana i użytkowana.

Z badań przeprowadzone przez McKinsey & Company wynika, że fundamentalnymi składnikami tworzącymi kulturę organizacji, która wspiera zarządzanie wiedzą są między innymi: współpraca, otwartość, zaufanie, uczenie się na błędach, stałe uczenie się jak również łamanie reguł i kształtowanie nowego porządku [Mierzejewska 2004, s. 16].

Kultura organizacyjna opisuje założenia odnośnie tego jaka wiedza jest najważniejsza dla przedsiębiorstwa, kształtując przy tym relacje między wiedzą na poziomie indywidualnym i organizacyjnym. Tworzy ona również odpowiedni kontekst, od którego zależy wartość wiedzy, wpływając na „otwartość” przedsiębiorstwa na nową wiedzę [Kobylko, Morawski 2006, s. 79–80]. Tak więc kultura organizacyjna ma bardzo duży wpływ na implementację i skuteczność zarządzania wiedzą.

De Long wskazuje na cztery powiązania pomiędzy kulturą organizacyjną a zarządzaniem wiedzą, od których zależy proces wdrażania analizowanej koncepcji zarządzania:

- zrozumienie jaki rodzaj wiedzy jest najistotniejszy dla przedsiębiorstwa;

- kultura organizacyjna powinna wspierać przemianę wiedzy indywidualnej na wiedzę organizacyjną;
- kultura wywiera wpływ na wartość wiedzy całego przedsiębiorstwa, gdyż tylko połączenie wiedzy wszystkich ludzi pozwoli wykorzystać ją w najefektywniejszy sposób; zsumowana wiedza wszystkich z osobna ma mniejszą wartość niż wszystkich razem połączonych – efekt synergii;
- kultura powinna otwierać przedsiębiorstwo na nową wiedzę – nieustannie negując status quo.

W zarządzaniu wiedzą istotną rolę pełni zaufanie, które jest „towarem dość kruchym”. Proces jego budowy może być długotrwały i skomplikowany. Ma on wpływ na zmianę nie tylko kwestii organizacyjnych w przedsiębiorstwie, ale też mentalności zarówno pracowników jak i menedżerów. Z tego względu organizacja zarządzająca wiedzą wymaga zastosowania odmiennego, silnie zaakcentowanego profilu kultury organizacyjnej. Powinna ona charakteryzować się „kooperatywnością” i/lub „kompetencyjnością”. To właśnie kultura oparta na kooperatywności, cechująca się nastawieniem na współpracę, kooperację i komunikację wspiera zarówno pracowników jak i menedżerów zawiadujących całym zespołem pracowników [Strońska 2010, s. 180].

Pracownicy generujący wiedzę w organizacji charakteryzują się wysokim stopniem profesjonalizmu. Oznacza to, że organizacje posiadające w swoich zespołach tego rodzaju jednostki, muszą położyć nacisk na innowacyjność, pozytywne współzawodnictwo, wymianę wiedzy i informacji. A zatem organizacja zobligowana jest niejako do stworzenia kultury opartej o kompetencje. W konsekwencji staje się ona kluczowym elementem osiągania zespołowych celów a pracownikom wiedzy gwarantuje efektywność oraz sensowność podejmowanych działań. Należy pamiętać, iż kiedy zarządza się wysoko kwalifikowanym profesjonalistami motywacja finansowa to nie wszystko. Ci ludzie dążą do czegoś więcej, jeśli im tego nie zapewni odejdą do konkurencji, a wraz z nimi wiedza, która jest potrzebna organizacji macierzystej. Ludziom kompetentnym należy często dawać otwarte pole do działań i czekać na efekty pracy, które się zmaterializują i trafią w postaci konkretnych zysków na konta organizacji. Pracownicy wiedzy bazują w swojej pracy na umiejętnościach czy wręcz talentach jakie posiadają. Oni swoje talenty sprzedają a firmy je kupują, dlatego z tymi jednostkami trzeba postępować inaczej, bardziej subtelnie. Trzeba pamiętać, że perły każdy chce mieć, więc trzeba nauczyć się je zatrzymywać, a to wymaga innego podejścia. W tym wypadku duże znaczenie ma właśnie niesformalizowana kwestia zarządzania, której elementem czy też podstawą jest odpowiednio zbudowana

kultura organizacyjna. Powinna ona być oparta na wartościach profesjonalnych, takich jak: jakość, kompetencje, przywództwo, innowacje, jak i na wartościach uniwersalnych, takich jak: zaufanie, otwartość, szczerowość, tolerancja dla odmiennych poglądów, aktywność, swoboda działania, troskliwość o wszystkich członków organizacji i klientów [Stroińska 2010].

W rozważaniach dotyczących wpływu kultury organizacyjnej na proces zarządzania wiedzą można odwołać się również do koncepcji Hofstede, dotyczącej wyszczególnienia tzw. uniwersalnych cech kultury, nazywanych wymiarami lub też wartościami [Hofstede 2000]. Służą one opisowi wpływu kultury na funkcjonowanie zarówno jednostek, grup, społeczeństw czy też funkcjonowania ludzi w wymiarze społecznym i organizacyjnym.

Jedną ze zmiennych wykorzystywanych do analizy kultury organizacyjnej jest poziom dystansu władzy, mały lub duży, który oddziałuje na relacje panujące w organizacji między pracownikami i menedżerami, obrazując stosunek do nierówności między ludźmi. W przypadku zarządzania wiedzą bardziej przydatny, na każdym poziomie realizowania tego procesu, jest mały dystans. Przyjmując taki wymiar nie ogranicza się pochodzenia źródeł wiedzy jedynie do grupy osób zarządzających. Każdy bez względu na to jaką pozycję zajmuje w hierarchii organizacyjnej traktowany jest jako potencjalne źródło merytorycznej wiedzy. W przypadku dużego dystansu władzy kierownicy nie mają chęci do tego, aby dzielić się swoją wiedzą. Nie są oni też gotowi do aktywnego włączania w proces decyzyjny, organizacyjny czy zarządczy pracowników niższego szczebla. Taka orientacja powoduje utratę wielu cennych informacji mogących tworzyć źródło przewagi konkurencyjnej – wiedzę. Z drugiej strony może doprowadzać do zubożenia udziału pracowników – profesjonalistów – w procesie aktywnego, twórczego i odpowiedzialnego realizowania celów strategicznych firmy. A zatem pewien stopień decentralizacji oraz chęć komunikacji między pracownikami o zróżnicowanym statusie organizacyjnym sprzyja zarządzaniu wiedzą.

Innym wyszczególniony przez Hofstede wymiarem jest indywidualizm i kolektywizm. Obrazuje on stopień ważności dobra indywidualnego lub grupowego dla całości zaangażowanych stron w proces realizacji celu. Z punktu widzenia zarządzania wiedzą kolektywizm sprzyja transferowi wiedzy między pracownikami organizacji. Pracownicy tworzą w pełni świadomie zespoły wiedzy, w których i poprzez które możliwa jest efektywna realizacja wielu innowacyjnych przedsięwzięć. Świadomość bycia uczestnikiem zespołu konstruuje tożsamość grupową i pracowniczą a poprzez to wpływa na budowę zaufania warunkującego chęć dzielenia się cennym zasobem - wiedzą. Praca zespołowa przyczynia się do krzepienia proinnowacyjności mającej wpływ

na chęć podejmowania różnorodnych działań. Generuje to w pewien sposób potrzebę zastosowania nowej wiedzy w praktyce, tworzenia nowych doświadczeń przyczyniających się do generowania wiedzy zbiorowej. Ta z kolei staje się inspiracją i podstawą twórczej oraz kreatywnej postawy przekładającej się na poszukiwanie nowych rozwiązań, co stanowi cechę proinnowacyjności.

Kolejna zmienna to orientacja krótko- i długoterminowa. Podstawą różnicującą jest kwestia odniesienia wobec realizowania np. kariery, sukcesu i stosunku wobec tradycji w kontekście przyszłości lub teraźniejszości i przeszłości. Należy wskazać, iż kultury nastawione na orientację długookresową mają mniejsze problemy z realizowaniem procesu zarządzania wiedzą. Ludzie funkcjonujących w tego rodzaju warunkach chętniej angażują się w projekty długoterminowe, wymagające więcej wysiłku, wytrzymałości i wytrwałości wobec uzyskiwania określonych mierzalnych efektów pracy. Zdecydowanie mniejszą uwagę skupiają na osiąganiu mniej wartościowych efektów w krótkich odcinkach czasowych. Dodatkową wartością jest tu również fakt, iż w ramach realizowania długookresowych projektów występuje większa społeczna akceptacja dla różnych sposobów realizacji zadań przez pracowników. Nie ogranicza się ich źródeł wiedzy jedynie do tych które są opisane w procedurach, regulaminach, wytycznych.

Jeszcze innym wskaźnikiem jest męskość *versus* kobiecość kultury organizacyjnej. Cechą różniącą jest stopień akceptacji określonych zachowań charakterystycznych bardziej dla jednej bądź drugiej płci. W kręgach „męskich” oczekuje się asertywności, odwagi, nastawienia na sukces materialny, pęd ku karierze. W kulturach kobiecych dominuje partnerstwo, zaangażowanie, pomoc, współpraca, kooperacja. Z racji przytoczonych tu cech można stwierdzić, iż bardziej adekwatne dla zarządzania wiedzą są kultury z orientacją kobiecą. W tym podejściu bardziej mieści się chęć pracy zespołowej, rozwijania posiadanych zasobów, poczucie większej odpowiedzialności za los całości której jest się częścią. Taka sytuacja o wiele bardziej sprzyja wymianie wiedzy będącej wartością dodaną poszczególnych uczestników zespołu jak i całości tworzącej homeostatyczny organizm.

Należy też podkreślić, iż dla kreowania wiedzy istotna jest też tolerancja niepewności. „Społeczności charakteryzujące się silnym unikaniem niepewności utrzymują sztywne zbiory poglądów i zachowań oraz są nietolerancyjne wobec odmiennie zachowujących się osób i nietypowych idei” [Bratnicki, Kryś, Stachowicz 1988, s. 75]. Taka sytuacja nie sprzyja kulturze proinnowacyjnej hamując kreatywność wśród pracowników. Dla generowania i transferu wiedzy zdecydowanie bardziej adekwatna jest wysoka tolerancja niepewności. Wpływa ona na większą łatwość w radzeniu sobie przez pra-

owników z niedookreślonością i wieloznacznością sytuacji. Takie podejście pomaga im w tworzeniu nowej, innowacyjnej wiedzy organizacyjnej.

Aby kultura organizacyjna mogła faktycznie spełniać swoją rolę „w systemie przekonań i wartości organizacyjnych zawarta powinna być akceptacja ocen i samoocen wiedzy posiadanej przez pracowników, a także systematyczności w aktualizowaniu wiedzy pochodzącej z różnych źródeł” [Glińska-Noweś 2007, s. 173].

5. Podsumowanie

Współczesne organizacje dążące do budowania przewagi konkurencyjnej opartej na zasobie strategicznym jakim jest wiedza muszą uwzględnić znaczenie kultury organizacyjnej. To ona w połączeniu z wiedzą pracowników przyczynia się do osiągnięcia sukcesu w zmiennym otoczeniu biznesowym. W związku z tym budowanie systemu zarządzania wiedzą powinno rozpoczynać kształtowanie kultury organizacyjnej, która promuje wartość wiedzy oraz wszelkie działania związane z jej pozyskiwaniem, tworzeniem i wykorzystywaniem.

Kultura organizacyjna bezsprzecznie stanowi konieczną płaszczyznę do budowania sprawnie działającego systemu zarządzania wiedzą, gdyż to ona jest jedynie w stanie zachęcić do dzielenia się wiedzą, uczenia się, eksperymentowania i innowacji. Powinna zatem być kulturą konstruktywną, zdolną do kreacji rozwiązań, służących osiągnięciu sukcesu. Troska o potencjał ludzki powinna wyrażać się w traktowaniu wszystkich członków organizacji jako zasobów organizacji. A ta z kolei musi spowodować, aby każdy uczestnik gry organizacyjnej nastawiony był na permanentne pogłębianie swojej wiedzy oraz był otwarty na poszukiwanie i ryzyko oraz na tworzenie innowacji, a kultura organizacyjna ma mu to umożliwić.

Bibliografia

- Applehans W., Globe A., Laugero G. (1999), *Managing Knowledge. A Practical Web-Based Approach*, Addison-Wesley.
- Armstrong M. (2005), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wyd. Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Baborski A. (1998), *Odkrywanie wiedzy dla systemów informacyjnych zarządzania*, [w:] Abramowicz A. (red.), *Business Information Systems'98*, Materiały konferencyjne, Poznań.
- Bratnicki M., Kryś R., Stachowicz J. (1988), *Kultura organizacyjna przedsiębiorstw. Studium kształtowania procesu zmian zarządzania*, Wyd. PAN, Wrocław.

- Brdulak J. (2005), *Zarządzanie wiedzą a proces innowacji produktu, Budowanie przewagi konkurencyjnej firmy*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa.
- Crosier M. (1993), *Przedsiębiorstwo na podsluchu. Jak uczyć się zarządzania postindustrialnego*, Wyd. PWE, Warszawa.
- Davenport T. H., De Long D., Beers C. (1988), *Successful knowledge management project*, Sloan Management Review, Winter.
- Davenport T. H., Prusak L. (1988), *Working Knowledge – How Organisations Manage What They Know*, Harvard Business School Press, Boston.
- Drucker P.F. (1999), *Spółeczeństwo prokapitalistyczne*, Wyd. PWN Warszawa.
- Galata S. (2004), *Strategiczne zarządzanie organizacjami*, Wyd. Difin, Warszawa.
- Glińska-Neweś A. (2007), *Kulturowe uwarunkowania zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie*, Dom Organizatora TNOiK, Toruń.
- Grudzewski W. M., Hejduk I. K. (2004), *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwach*, Wyd. Difin, Warszawa.
- Griffin R. W. (2005), *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wyd. PWN, Warszawa.
- Hofstede G. (1999), *Kultury i organizacje*, Wyd. PWE, Warszawa.
- Jasaphara A. (2006), *Zarządzanie wiedzą*, Wyd. PWE, Warszawa.
- Kobyłko G., Morawski M. (2006), *Przedsiębiorstwo zorientowane na wiedzę*, Wyd. Difin, Warszawa.
- Koźmiński A., Piotrowski W. (red.) (1995), *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, Wyd. PWN, Warszawa.
- Koźmiński A., Jemielniak D. (2001), *Zarządzanie wiedzą. Podręcznik akademicki*, Wyd. AP, Warszawa.
- Mierzejewska B. (2004), *Zarządzanie wiedzą unplugged*, E-mentor, nr 3 (5).
- Mikołajczyk Z. (2003), *Zarządzanie procesem zmian w organizacjach*, Wyd. Górnośląska Wyższa Szkoła Handlowa im. Wojciecha Korfańtego, Katowice.
- Nogalski B. (1999), *Kultura organizacyjna. Duch organizacji*, Oficyna Wydawnicza Ośrodek Postępu Organizacyjnego, Bydgoszcz.
- Nonaka I., Takeuchi H. (2000), *Kreowanie wiedzy w organizacji*, Wyd. Poltext, Warszawa.
- Perechuda K. (2005), *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, Wyd. PWN, Warszawa.
- Skrzypek E. (2002), *Miejsce zarządzania informacją i wiedzą w strategii przedsiębiorstwa*, [w:] Stabryła A. (red.) *Zarządzanie firmą w społeczeństwie informacyjnym*. Wyd. EJB, Kraków.
- Strategom (1999), *Zarządzanie firmą. Strategie. Struktury. Decyzje. Tożsamość*, Wyd. PWE, Warszawa.
- Stroińska E. (2010), *Telepraca jako forma zatrudnienia i organizacji pracy*, Wyd. SWSPiZ, Łódź.
- Sułkowski Ł. (2009), *The problems of epistemology of corporate culture*, [in:] Ł. Sułkowski (ed.), *Journal of Intercultural Management*, No. I-1, pp. 5-20.
- Zbiegień-Maciąg L. (1999), *Kultura w organizacji. Identyfikacja kultury znanych firm*, Wyd. PWN, Warszawa.

Anna Strychalska-Rudzewicz, Katarzyna Łukiewska
Uniwersytet Warmińsko-Mazurski

Identyfikacja czynników kultury organizacyjnej wpływających na innowacyjność przedsiębiorstw produkcyjnych

Identification of the organizational culture factors influencing innovation in production enterprises

Abstract: The article presents the results of a study aimed at identifying factors of organizational culture that influence innovation of enterprises, as well as to determine the strength of this effect. Also was examined the relationship between the number of innovations and the size of the company and the majority of the capital. The study shows that the number of implemented product and process innovations increased with the size of the company. Analyses also show that there is a statistically significant relationship between capital (Polish or foreign) and the of the number of implemented marketing and organizational innovations. The results showed that the strongest and at the same time a statistically significant correlation was observed between innovativeness of enterprises and several factors influencing organisational culture: innovation in regard to the mission and vision of the enterprise, creativity of employees, strong commitment to work, open communication and good flow of information, the image of the company, regular work on innovation, competitiveness as a priority, use of information technology in the flow of information and decision-making in the innovation process.

Key words: innovation, organizational culture, production companies.

1. Wprowadzenie

Elastyczność przedsiębiorstw wiążąca się z ciągłym wprowadzaniem innowacji może stanowić o przewadze konkurencyjnej przedsiębiorstw. Zdaniem Sułkowskiego [2012, s. 24] strategia organizacji, która funkcjonuje obecnie w kulturze postmodernistycznego konsumeryzmu, powinna się skupiać na elastyczności, otwartości oraz szybkości w podejmowaniu decyzji. More [2011, s. 1–6] podkreśla, że chociaż nie kwestionuje się znaczenia tworzenia innowacji, to jest to jeden z najbardziej złożonych i trudnych proce-

sów, w które zaangażowane są organizacje. Mogą stąd wynikać obawy pracowników przeradzające się w niechęć do pracy nad innowacjami. Jak twierdzą Kolaković i in. [2012, s. 234] korzystne środowisko pracy, odpowiednie zarządzanie zasobami ludzkimi oraz sprzyjającą kulturą organizacyjną to elementy niezbędne do wdrażania permanentnych innowacji w przedsiębiorstwie, a co za tym idzie podnoszenia konkurencyjności firmy.

Wielu autorów uważa, że kultura organizacyjna jest bardzo ważną determinantą innowacyjności oraz kluczowym elementem do oceny inicjatyw innowacyjnych [Dixit, Nanda 2011, s. 77; De Tienne, Mallette 2012, s. 1]. Stosunkowo często okazuje się ona kluczowym czynnikiem decydującym o sukcesie bądź porażce innowacji. Gadomska-Lila [2011, s. 128] podkreśla, że ze względu na to, iż działalność innowacyjna wymaga odpowiednich warunków organizacyjnych, sprzyjająca kultura organizacyjna stanowi podłoże podejmowania inicjatyw oraz ich skutecznej realizacji. M. Pichlak [2012, s. 94–95] twierdzi, że kultura organizacyjna ukierunkowana na generowanie i wdrażanie innowacji powinna akcentować otwartość na nowe pomysły, chęć podejmowania ryzyka, otwartość komunikacyjną, dobrą pracę zespołową, otwartość na nowości, dostępność niezbędnych zasobów. Niezbędny jest system motywacyjny wspierający proinnowacyjne postawy pracowników co powoduje kreowanie określonego wzoru zachowania wspierającego tworzenie innowacji [Arad i in. 1997, s. 42–58]. Analizując kulturę organizacyjną jako czynnik innowacyjności przedsiębiorstwa wskazuje się zarówno aspekty formalne (np. procedury, hierarchiczność, stopień sformalizowania), jak i specyficzne zachowania, będące odzwierciedleniem wzorów myślenia, postaw czy uczuć, związanych z życiem organizacyjnym [Wojtczuk-Turek 2012, s. 79]. Organizacja jest zdolna do wdrażania innowacji, jeśli posiada wystarczające zasoby i wewnętrzną strukturę sprzyjającą kreowaniu innowacji. Kultura przedsiębiorstwa, w ramach której strategię, struktury, procesy, instrumenty, cały system wartości i zachowania kierownictwa organizacji są ukierunkowane na wspieranie innowacji nazywana jest kulturą innowacyjną [Szymańska 2012, s. 185]. Przykładem innowacyjnej kultury organizacyjnej jest m. in. kultura adhokracji, kultura inkubator, organizacja śmiałości oraz kultura efektywności [Wojtczuk-Turek 2012, s. 79]. Zdaniem W. Popławskiego [2006, s. 3–10] na kształtowanie kultury innowacyjnej wpływają m.in.: sprawne systemy komunikowania się w organizacji, nagradzanie sukcesu innowacyjnego, jednoczesne niekaranie za błędy (lepiej sytuacja, gdy popełnia się błędy realizując jakiś pomysł, niż brak błędów, przy jednoczesnym braku pomysłów), swobodna wymiana koncepcji propozycji (pomysłów) innowacyjnych, dążenie do likwidowania barier pomiędzy komórkami przed-

siębiorstwa w celu ułatwiania i inicjowania rozprzestrzeniania się artefaktów kultury innowacyjnej, upublicznianie autorów sukcesu i tych, którzy ten proces wspomagali. Również S. P. Robbins i D. A. DeCenzo [2002, s. 347–348] akcentowali w kontekście innowacji potrzebę tolerancji ryzyka, niejednoznaczności, a nawet tego co z pozoru jest niepraktyczne. Cytowani autorzy opowiadają się za wspieraniem tworzenia w przedsiębiorstwie różnych koncepcji na temat nowych rozwiązań, promowaniem różnic zdań między pracownikami w procesie kreowania nowości oraz zmniejszaniem funkcji kontrolnej, co zdaniem autorów przekłada się na większą autonomię i kreatywność pracowników. Martins i in. [2004, s. 119–125] po empirycznej weryfikacji swojego modelu określającego wpływ kultury organizacyjnej na kreatywność i innowacyjność wyróżnili następujące główne determinanty kultury organizacyjnej: strategia, celowość: zarządzanie zaufaniem, zachowanie zachęcające do innowacji: środowisko pracy, orientacja na klienta, poparcie kierownictwa. Z badań przeprowadzonych przez Strychalską-Rudzewicz [2012, s. 345–346] w przedsiębiorstwach produkcyjnych wynika, że z sukcesem rynkowym przedsiębiorstw skorelowane są m. in. następujące determinanty proinnowacyjnej kultury organizacyjnej: przekonanie wśród pracowników, że dzięki innowacjom firma się rozwija, kreatywność pracowników, planowanie innowacji z wyprzedzeniem, duże wsparcie innowacji przez kierownictwo, praca zespołowa. Wyniki cytowanego badania empirycznego wykazały zależność: im lepsza deklarowana kondycja finansowa przedsiębiorstwa, tym czynniki kultury organizacyjnej bardziej sprzyjały tworzeniu innowacji produktowych i/ lub procesowych.

De Tienne i Mallette [2012, s. 2] są zdania, że wciąż niewiele uwagi badawczej poświęcono wpływowi kultury zorientowanej na innowację. Większość publikacji z tego zakresu, zarówno zagranicznych, jak i polskich, ma charakter teoretyczny. Kluczowa jest zatem odpowiedź na pytanie, dlaczego niektóre organizacje są bardziej skuteczne w tworzeniu innowacji od innych i które czynniki mogą w większym stopniu determinować tworzenie nowości w przedsiębiorstwach. Stąd też celem badania było zidentyfikowanie czynników kultury organizacyjnej, które mają wpływ na innowacyjność przedsiębiorstw, a także określenie siły tego wpływu. Wyboru czynników kształtujących kulturę organizacyjną, która decyduje o innowacyjności przedsiębiorstw dokonano w oparciu o przegląd literatury, m. in. prace: E. i N. Martins (2002), De Tienne Dawn, Paul Mallette [2012]. W niniejszym artykule oparto pojęcie kultury na podejściu socjologicznym, definiując ją jako zestaw wspólnych wartości, przekonań i zachowań grupy ludzi. Cytowane elementy są wspólne dla wielu różnych definicji. Na przykład Hofstede [2001] traktuje

kulturę, jako „kolektywne programowanie umysłu, które odróżnia członków jednej grupy lub kategorii ludzi od innej” i wyjaśnia on, że „umysł” odzwierciedla myślenie, odczuwanie i działanie. Natomiast Hall [1976] zapewniał, że przekonania i wartości dyktują sposób, w jaki ludzie myślą, zachowują się, rozwiązują problemy, podejmują decyzje, itd. W badaniu przyjęto założenie, że określone czynniki kształtują kulturę organizacyjną, która z kolei wpływa na stopień w jakim wspierane są działania innowacyjne w przedsiębiorstwie.

W artykule przedstawiono również wyniki dotyczące zależności między liczbą wprowadzonych innowacji a wielkością przedsiębiorstwa i kapitałem większościowym firmy.

2. Metodyka badania

Badaniem ankietowym objęto 86 firm produkcyjnych pochodzących z regionu Warmii i Mazur. Ankietę wypełnili respondenci deklarujący udział w procesie tworzenia innowacji w przedsiębiorstwie. Respondenci zajmowali różne stanowiska w badanych organizacjach, ich wspólnym mianownikiem było „zajmowanie się innowacjami”. Z każdego badanego przedsiębiorstwa uzyskano jeden wypełniony kwestionariusz ankiety.

Biorąc pod uwagę wiek badanych przedsiębiorstw największy udział stanowiły firmy w wieku od 11 do 20 lat (43%). Dużą grupę stanowiły przedsiębiorstwa w wieku 21–70 lat (23%) oraz 6–10 lat (22%). Najmniej licznie w badaniu wzięły udział przedsiębiorstwa w wieku do 5 lat (8%) oraz w wieku powyżej 70 lat (4%).

Wielkość ankietowanych przedsiębiorstw określono na podstawie liczby zatrudnionych. W badanej próbie 15% stanowiły przedsiębiorstwa mikro zatrudniające do 9 pracowników, 27% przedsiębiorstwa małe zatrudniające 10–49 osób, 31% firmy średnie, w których zatrudnienie kształtuje się na poziomie 50–250 pracowników oraz 27% duże przedsiębiorstwa zatrudniające ponad 250 osób. W większości badanych przedsiębiorstw dominował kapitał krajowy (74%). Tylko co w czwartej firmie (26%) przeważał kapitał zagraniczny.

Respondentów poproszono o ustosunkowanie się do stwierdzeń odzwierciedlających czynniki kultury organizacyjnej wpływające na tworzenie innowacji w przedsiębiorstwie poprzez dokonanie oceny na pięciostopniowej skali Likerta (1 – zdecydowanie się z tym nie zgadzam; 2 – nie zgadzam się z tym; 3 – ani się z tym nie zgadzam, ani temu nie zaprzeczam; 4 – zgadzam się z tym; 5 – zdecydowanie się z tym zgadzam). Zbadano zależność tych czynników ze stwierdzeniem: dzięki innowacjom nasza firma się rozwi-

ja. Zależność pomiędzy deklaracją o innowacyjności firmy a czynnikami kultury organizacyjnej zbadano za pomocą współczynnika korelacji liniowej Pearsona R . Znak współczynnika informuje o kierunku zależności. Jeżeli $R > 0$ to zmienne są skorelowane dodatnio, tzn. wraz ze wzrostem wartości jednej cechy rosną wartości drugiej cechy. Jeśli $R < 0$ to próby są skorelowane ujemnie, tzn. wraz ze wzrostem wartości jednej cechy następuje spadek wartości drugiej cechy. Ponadto im wartość bezwzględna współczynnika korelacji jest bliższa jedności, tym zależność korelacyjna między zmiennymi jest silniejsza. Następnie przeprowadzono test istotności współczynników korelacji. Hipoteza zerowa głosi, że współczynnik korelacji jest równy zero ($H_0: R=0$). Hipoteza alternatywna głosi, że współczynnik korelacji jest różny od zera ($H_1: R \neq 0$). Hipotezy zostały zweryfikowane na podstawie prawdopodobieństwa testowego p na poziomie istotności $\alpha=0,05$.

Charakterystykę czynników kultury organizacyjnej w przedsiębiorstwach, które rozwijają się dzięki innowacjom zilustrowano na wykresach ramka wąsy, zestawiając medianę oraz pierwszy i trzeci kwartył. Na podstawie wykresów określono zróżnicowanie odpowiedzi oraz dominujące odpowiedzi.

W kolejnym etapie analizy zbadano czy istnieje zależność między takimi cechami przedsiębiorstwa jak wielkość, wiek i kapitał większościowy a liczbą wprowadzonych innowacji (nie wprowadzono innowacji, wprowadzono 1–3 innowacji, wprowadzono więcej niż 3 innowacje). Do oceny statystycznej istotności związku między tymi zmiennymi z uwagi na jakościowy charakter, zastosowano test największej wiarygodności χ^2 . Hipoteza zerowa zakłada, że nie ma zależności między zmiennymi, natomiast hipoteza alternatywna, że taka zależność występuje. Weryfikację przeprowadzono na poziomie istotności $\alpha=0,05$. Siłę powiązań między zmiennymi określono na podstawie współczynnika V-Cramera i współczynnika kontyngencji. Wartości obu współczynników mieszczą się w przedziale $[0,1]$. Im wartości są bliższe 1, tym siła badanego związku jest większa. Do obliczeń użyto programu statystycznego Statistica.

3. Wyniki badania

Na podstawie przeprowadzonej analizy można potwierdzić, że czynniki kształtujące kulturę organizacyjną przedsiębiorstw biorących udział w badaniu mają wpływ na innowacyjność. Dotyczy to zarówno cech samego przedsiębiorstwa, jak również jego pracowników. Na podstawie badania wyodrębniono 9 czynników o silnym wpływie, 9 czynników o umiarkowanym wpły-

wie oraz 8 czynników pozostających bez istotnego wpływu na poziom innowacyjności przedsiębiorstw.

Czynniki kultury organizacyjnej o silnym wpływie na innowacyjność przedsiębiorstw

Najsilniejszą i jednocześnie istotną statystycznie korelację zaobserwowano między innowacyjnością przedsiębiorstwa a uwzględnieniem wprowadzania innowacji w misji i wizji firmy ($R=0,685$). Przedsiębiorstwa innowacyjne mają zatem na uwadze wprowadzanie nowych rozwiązań już na etapie wyznaczania głównych kierunków rozwoju. Wysokie wartości współczynników korelacji liniowej pozwalają stwierdzić, że innowacyjności sprzyja także kreatywność pracowników, duże zaangażowanie w pracy oraz otwarta komunikacja i zrozumiale przekazywanie informacji. Silna korelacja wystąpiła również w przypadku wizerunku firmy ($R=0,558$).

Tabela. 1. Czynniki kultury organizacyjnej o silnym wpływie (współczynnik korelacji liniowej Pearsona) na innowacyjność firm

Lp.	Czynnik	Dzięki innowacjom firma się rozwija
1.	Firma ma wizję i misję, z której wypływa konieczność tworzenia innowacji	0,685*
2.	W firmie pracują kreatywni ludzie	0,608*
3.	W firmie panuje duże zaangażowanie w pracy	0,603*
4.	W firmie panuje otwarta komunikacja i zrozumiale przekazywanie informacji	0,572*
5.	Wizerunek naszej firmy na rynku jest bardzo dobry	0,558*
6.	Regularnie prowadzimy prace nad innowacjami, nie tylko wtedy, kiedy dostrzegamy okazję na rynku	0,537*
7.	Naszym priorytetem jest konkurencyjność	0,508*
8.	Technologie informatyczne stosowane w przedsiębiorstwie wspomagają przepływ informacji i podejmowanie decyzji w procesach innowacyjnych	0,501*
9.	Nie umiemy sobie radzić z konfliktami wewnątrz firmy	-0,627*

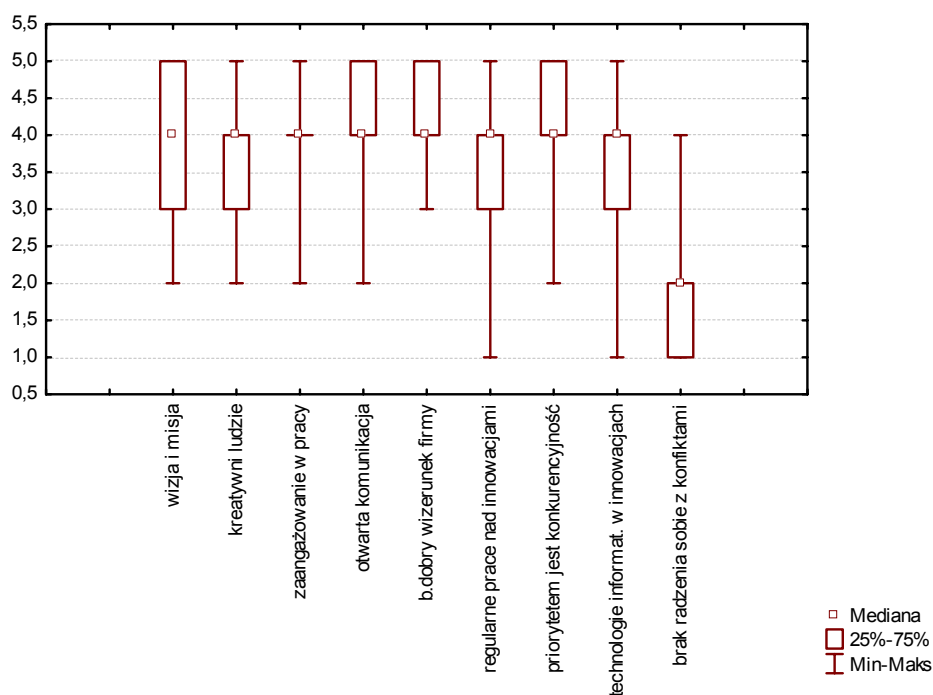
* współczynnik korelacji liniowej istotny na poziomie $\alpha=0,05$

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań.

Uzyskane wyniki pozwalają wnioskować, że regularne prowadzenie prac nad innowacjami oraz wykorzystywanie technologii informatycznych w przepływie informacji i podejmowania decyzji w procesach innowacyjnych

mają również istotne znaczenie. Innym ciekawy aspektem związanym z analizą jest zależność innowacyjności i konkurencyjności. Przedsiębiorstwa, które traktują konkurencyjność jako priorytet, wdrażają innowacje i deklarują, że dzięki temu ich firma rozwija się. W przypadku braku umiejętności radzenia sobie z konfliktami korelacja okazała się ujemna ($R=-0,627$), co może oznaczać, że im firma rzadziej ma kłopoty z rozwiązywaniem wewnętrznych konfliktów tym częściej rozwija się dzięki wdrażanym innowacjom. Na rys. 1 przedstawiono rozkład odpowiedzi na wymienione wyżej czynniki udzielonych przez respondentów z przedsiębiorstw innowacyjnych.

Rysunek 1. Czynniki kultury organizacyjnej o silnym wpływie na innowacyjność przedsiębiorstw w przedsiębiorstwach, które deklarowały innowacyjność



1 – zdecydowanie się z tym nie zgadzam, 2 – nie zgadzam się z tym, 3 – ani się z tym zgadzam, ani temu zaprzeczam, 4 – zgadzam się z tym, 5 – zdecydowanie się z tym zgadzam

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań.

Ankietowani najbardziej byli zgodni co do tego, że wizerunek firmy jest bardzo dobry – dla tej cechy rozstęp opisujący zróżnicowanie jest najmniejszy. Ponadto właśnie wizerunek firmy, a także otwarta komunikacja i zro-

zumiale przekazywanie informacji oraz uznanie konkurencyjności za priorytet zostały ocenione przez respondentów najlepiej – 50% typowych odpowiedzi to *zgadzam się (4)* lub *zdecydowanie się z zgadzam (5)* z podanym stwierdzeniem. Ponadto warto zauważyć, że bardzo dobre opinie wyrażali ankietowani w kwestii zaangażowania w pracę (50% średnich odpowiedzi to *zgadzam się z tym*). Największe rozbieżności w odpowiedziach dotyczyły regularnych prac nad innowacjami, wykorzystania technologii informatycznych w innowacjach (największy rozstęp) oraz uwzględnienia wprowadzania innowacji w misji i wizji firmy (największy rozstęp ćwiartkowy).

Czynniki kultury organizacyjnej o umiarkowanym wpływie na innowacyjność przedsiębiorstw

Analiza statystyczna przy użyciu testu największej wiarygodności wykazała istnienie istotnych zależności statystycznych między liczbą wprowadzonych innowacji a wielkością przedsiębiorstwa i kapitałem większościowym firmy (tab. 2).

Tabela 2. Zależność między wielkością przedsiębiorstwa i rodzajem kapitału większościowego a innowacyjnością przedsiębiorstwa na podstawie testu największej wiarygodności χ^2

Lp.	Zależność	Statystyka testowa	p	Współczynnik V-Cramera	Współczynnik kontyngencji
1.	Wielkość przedsiębiorstwa a liczba innowacji produktowych całkowicie nowych	20,576	0,000	0,331	0,424
2.	Wielkość przedsiębiorstwa a liczba innowacji produktowych ulepszonych	13,384	0,010	0,276	0,364
3.	Wielkość przedsiębiorstwa a liczba innowacji procesowych całkowicie nowych	13,157	0,011	0,290	0,379
4.	Wielkość przedsiębiorstwa a liczba innowacji procesowych ulepszonych	9,934	0,042	0,246	0,328
5.	Kapitał większościowy firmy a liczba innowacji marketingowych	7,576	0,023	0,304	0,291
6.	Kapitał większościowy firmy a liczba innowacji organizacyjnych	12,156	0,002	0,372	0,348

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań.

Na podstawie weryfikacji statystycznej można wnioskować, że wielkość przedsiębiorstwa ma znaczenie w przypadku wdrażania innowacji produktowych (całkowicie nowych i ulepszonych) i procesowych (całkowicie nowych i ulepszonych). Świadczy o tym niższa niż 0,05 wartość prawdopodobieństwa testowego p . Analizując strukturę procentową odpowiedzi można zauważyć, że liczba wdrażanych innowacji wzrasta wraz z wielkością przedsiębiorstwa. Pomiar siły zależności za pomocą współczynnika V-Cramera oraz współczynnika kontyngencji wskazuje, że zależność ta jest umiarkowanie silna.

Z przeprowadzonych analiz wynika również, że istnieje statystycznie istotny związek między kapitałem większościowym firmy a liczbą wdrażanych innowacji marketingowych oraz liczbą wdrażanych innowacji organizacyjnych. Prawdopodobieństwo testowe dla testu największej wiarygodności χ^2 jest niższe od zakładanego poziomu istotności $\alpha=0,05$. Dokładna analiza rozkładu kapitału większościowego przedsiębiorstwa i liczby innowacji pozwala zauważyć, że wśród przedsiębiorstw, w których dominuje kapitał zagraniczny zostaje wdrażanych więcej innowacji marketingowych i organizacyjnych, niż w przedsiębiorstwach, w których dominuje kapitał krajowy. Pomiar siły zależności za pomocą współczynnika V-Cramera oraz współczynnika kontyngencji wskazuje, że zależność ta jest umiarkowanie silna.

W dalszym etapie zidentyfikowano za pomocą współczynnika korelacji liniowej Pearsona kolejne 7 czynników kultury organizacyjnej, które mają umiarkowany wpływ na innowacyjność przedsiębiorstw (tab. 3).

Na podstawie współczynników korelacji potwierdzono statystycznie istotną zależność o umiarkowanej sile między innowacyjnością firmy a bardzo dobrą znajomością potrzeb i preferencji użytkowników produktów i badaniem tych potrzeb, a także wchodzeniem z nowymi produktami na nowe rynki i dywersyfikacją działalności.

Istotne znaczenie ma również grupa czynników bezpośrednio związanych z innowacyjnością, tj. wyróżnienie określonych etapów w procesach innowacyjnych, planowanie innowacji z wyprzedzeniem, zanim konkurenci wprowadzą je na rynek oraz stawianie określonych celów projektom innowacyjnym i dokonywanie oceny stopnia ich realizacji poprzez sporządzanie raportów z działań innowacyjnych. Współczynniki korelacji liniowej Pearsona kształtują się na poziomie 0,398–0,418 i są istotne statystycznie. Umiarkowany stopień korelacji zanotowano również między innowacyjnością a elastycznością firmy ($R=0,413$). Innowacyjności przedsiębiorstwa sprzyja również poparcie innowacji przez kierownictwo ($R=0,378$).

Tabela 3. Czynniki kultury organizacyjnej o umiarkowanym wpływie (współczynnik korelacji liniowej Pearsona) na innowacyjność firm.

Lp.	Czynnik	Dzięki innowacjom firma się rozwija
1.	bardzo dobrze znamy potrzeby i preferencje użytkowników naszych produktów, systematycznie je badamy	0,494*
2.	w procesach innowacyjnych w naszej firmie można wyróżnić określone etapy (fazy)	0,418*
3.	przedsiębiorstwo jest elastyczne	0,413*
4.	planujemy innowacje z wyprzedzeniem, zanim konkurenci wprowadzą je na rynek	0,400*
5.	wchodzimy z nowymi produktami na nowe rynki, dywersyfikujemy działalność	0,400*
6.	stawiamy określone cele projektom innowacyjnym i dokonujemy oceny stopnia ich realizacji sporządzając raporty z działań innowacyjnych	0,398*
7.	kierownictwo zdecydowanie popiera innowacje	0,378*

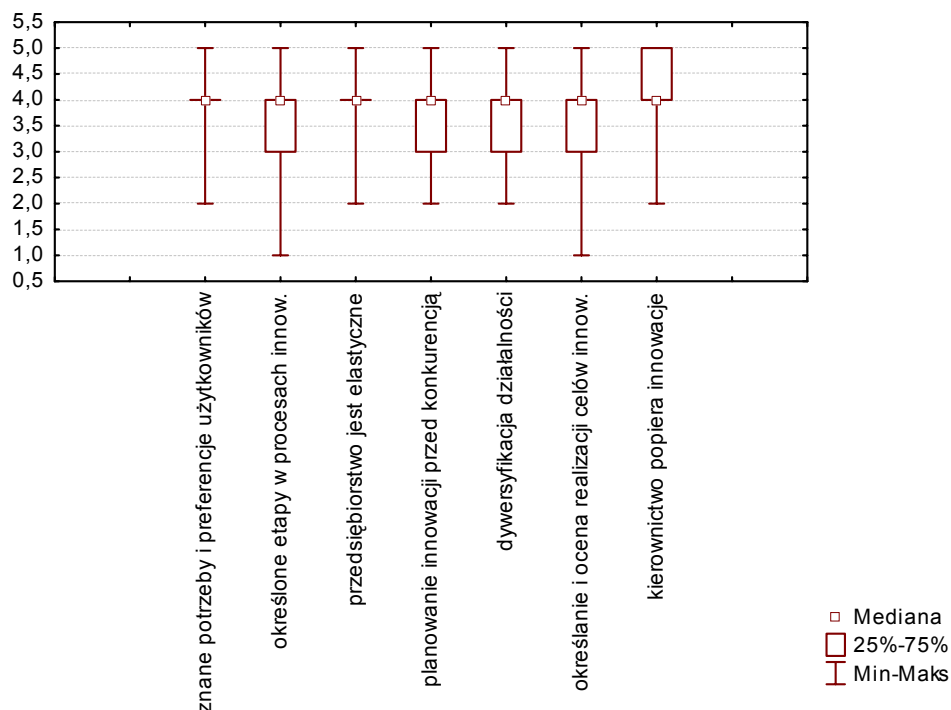
* współczynnik korelacji liniowej istotny na poziomie $\alpha=0,05$

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań.

Na wykresie ramka wąsy (rys. 2) przedstawiono wartości statystyk opisowych wymienionych czynników kultury organizacyjnej o umiarkowanym wpływie na innowacyjność dla grupy przedsiębiorstw, które rozwijają się dzięki innowacjom.

Respondenci, którzy deklarowali innowacyjność firm, najbardziej zgodni byli co do tego, że bardzo dobrze znają potrzeby i preferencje użytkowników produktów i systematycznie je badają oraz że ich przedsiębiorstwo jest elastyczne (najmniejszy rozstęp ćwiartkowy). Połowa średnich opinii w tych kwestiach to *zgadzam się* (4) z podanym stwierdzeniem. Najlepiej spośród wymienionych czynników zostało ocenione poparcie innowacji przez kierownictwo – połowa typowych odpowiedzi w tym temacie to *zgadzam się* (4) lub *zdecydowanie zgadzam się* (5). Największe rozbieżności w odpowiedziach dotyczyły określenia etapów w procesach innowacyjnych, planowania innowacji z wyprzedzeniem oraz wchodzenia na nowe rynki i dywersyfikacji działalności – dla tych cech rozstęp opisujący zróżnicowanie jest największy. Pojawiały się zarówno odpowiedzi *zdecydowanie się z tym zgadzam* (5) jak i *zdecydowanie się z tym nie zgadzam* (1).

Rysunek 2. Czynniki kultury organizacyjnej o umiarkowanym wpływie na innowacyjność przedsiębiorstw w przedsiębiorstwach innowacyjnych



1 – zdecydowanie się z tym nie zgadzam, 2 – nie zgadzam się z tym, 3 – ani się z tym zgadzam, ani temu zaprzeczam, 4 – zgadzam się z tym, 5 – zdecydowanie się z tym zgadzam

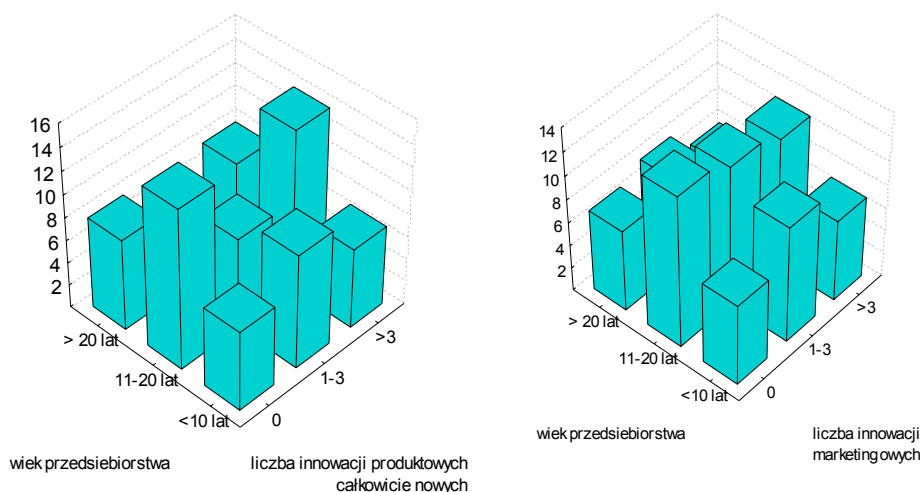
Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań

Czynniki kultury organizacyjnej bez istotnego wpływu na innowacyjność przedsiębiorstw

Analizując rozkład otrzymanych odpowiedzi można zauważyć, że wiek przedsiębiorstwa nie różnicuje liczby wprowadzonych innowacji (rys. 3).

Wnioski te potwierdza test największej wiarygodności χ^2 . W przypadku zestawienia wieku z liczbą innowacji produktowych (całkowicie nowych, ulepszonych), procesowych (całkowicie nowych, ulepszonych), organizacyjnych i marketingowych, wartości prawdopodobieństwa p są większe od ustalonego poziomu istotności $\alpha=0,05$. Jeśli $p>\alpha$ to nie ma podstaw do odrzucenia hipotezy zerowej mówiącej o tym, że nie ma zależności między zmiennymi.

Rysunek 3. Wiek przedsiębiorstwa a liczba wdrożonych innowacji produktowych całkowicie nowych i marketingowych



Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań.

W niniejszym badaniu nie potwierdzono zależności między innowacyjnością a czynnikami kultury organizacyjnej przedstawionymi w tabeli 4. Współczynniki korelacji liniowej Pearsona przyjęły względnie niskie wartości i nie są istotne statystycznie.

Tabela 4. Czynniki kultury organizacyjnej bez istotnego wpływu (współczynnik korelacji liniowej Pearsona) na innowacyjność firm

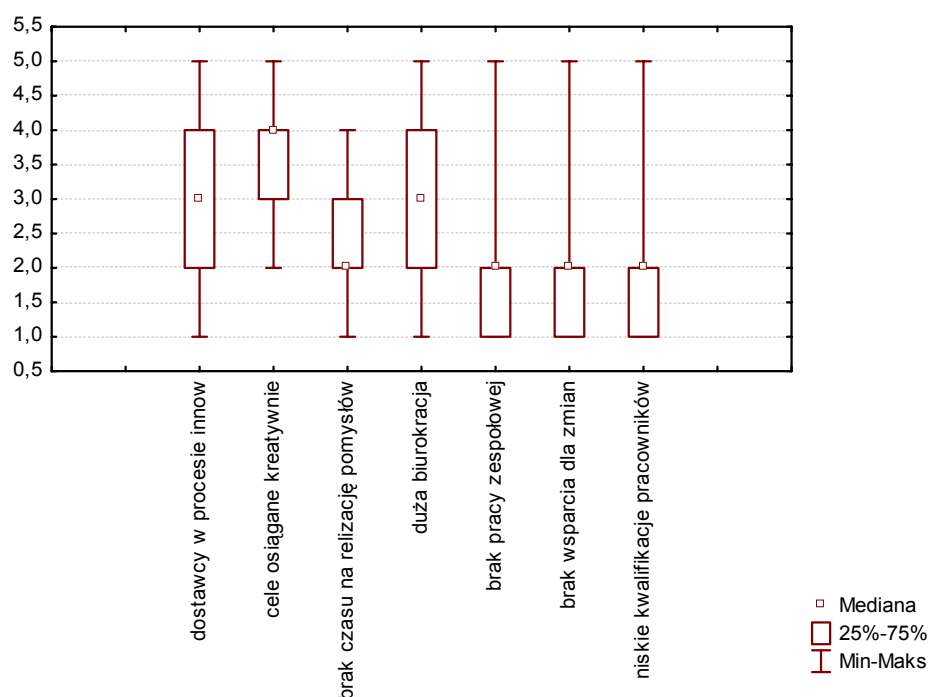
Lp.	Czynnik	Dzięki innowacjom firma się rozwija
1.	nasi dostawcy uczestniczą w procesie innowacyjnym	0,128
2.	personel może osiągać zamierzone cele w kreatywny sposób	0,094
3.	pracownicy nie mają czasu na realizację swoich pomysłów	0,048
4.	w przedsiębiorstwie panuje duża biurokracja	-0,087
5.	w przedsiębiorstwie nie ma pracy zespołowej	-0,256
6.	w firmie nie ma wsparcia dla zmian	-0,261
7.	kwalifikacje pracowników zajmujących się innowacjami są niskie	-0,280

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań.

Dla takich stwierdzeń jak: *w przedsiębiorstwie nie ma pracy zespołowej, w firmie nie ma wsparcia dla zmian, kwalifikacje pracowników zajmujących się innowacjami są niskie* współczynniki korelacji przyjęły wartości ujemne i kształtowały się na poziomie od -0,256 do -0,280. Gdyby wyniki te okazały się istotne statystycznie, można by uznać, że przedsiębiorstwa, w których nie ma pracy zespołowej, wsparcia dla zmian, a kwalifikacje pracowników zajmujących się innowacjami są niskie, nie są innowacyjne. Czynniki takie jak uczestnictwo dostawców w procesie innowacyjnym, osiąganie przez personel zamierzonych celów w kreatywny sposób, brak czasu na realizację swoich pomysłów oraz duża biurokracja w przedsiębiorstwie pozostają natomiast bez istotnego wpływu na poziom innowacyjności przedsiębiorstw.

Na rysunku 4 przedstawiono rozkład odpowiedzi na wymienione wyżej czynniki udzielonych przez respondentów z przedsiębiorstw.

Rys. 4. Czynniki kultury organizacyjnej bez istotnego wpływu na innowacyjność przedsiębiorstw w przedsiębiorstwach innowacyjnych



1 – zdecydowanie się z tym nie zgadzam, 2 – nie zgadzam się z tym, 3 – ani się z tym zgadzam, ani temu zaprzeczam, 4 – zgadzam się z tym, 5 – zdecydowanie się z tym zgadzam

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań.

Największe rozbieżności w odpowiedziach dotyczyły uczestnictwa dostawców w procesie innowacyjnym oraz dużej biurokracji. Świadczy o tym największy rozstęp ćwiartkowy. Połowa średnich opinii w tej kwestii obejmuje zarówno odpowiedzi *nie zgadzam się z tym* (2) jak i *zgadzam się z tym* (4). Warto zauważyć, że połowa typowych odpowiedzi w przypadku następujących stwierdzeń: *w przedsiębiorstwie nie ma pracy zespołowej, w firmie nie ma wsparcia dla zmian, kwalifikacje pracowników zajmujących innowacjami są niskie to nie zgadzam się* lub *zdecydowanie się nie zgadzam* z tym stwierdzeniem. Część ankietowanych przyznała jednak, że takie czynniki występują w ich przedsiębiorstwach.

4. Podsumowanie

Z przeprowadzonego badania wynika, że liczba wdrażanych innowacji produktowych (całkowicie nowych i ulepszonych) i procesowych (całkowicie nowych i ulepszonych) wzrastała wraz z wielkością przedsiębiorstwa. Wyniki te są zgodne z badaniami GUS [Działalność... 2012].

Z przeprowadzonych analiz wynika również, że istnieje statystycznie istotny związek między kapitałem większościowym firmy a liczbą wdrażanych innowacji marketingowych oraz liczbą wdrażanych innowacji organizacyjnych. Pomiar siły zależności za pomocą współczynnika V-Cramera oraz współczynnika kontyngencji wykazał istnienie umiarkowanie silnej zależności. Wśród przedsiębiorstw, w których dominował kapitał zagraniczny wdrożono więcej innowacji marketingowych i organizacyjnych, niż w przedsiębiorstwach z większościowym kapitałem krajowym. Niewykluczone, że przedsiębiorstwa z kapitałem zagranicznym są bardziej ekspansywne na rynku.

Biorąc pod uwagę wpływ czynników kultury organizacyjnej na innowacyjność przedsiębiorstw na podstawie wyników przeprowadzonego badania można sądzić, że niektóre z nich wpływają w stopniu silnym i umiarkowanym, w przypadku innych nie potwierdzono zależności. Najsilniejszą i jednocześnie istotną statystycznie korelację zaobserwowano między innowacyjnością przedsiębiorstwa a:

- uwzględnieniem wprowadzania innowacji w misji i wizji firmy;
- kreatywnością pracowników,
- dużym zaangażowaniem w pracy;
- otwartą komunikacją i zrozumiałym przekazywaniem informacji;
- wizerunkiem firmy;

- regularnym prowadzeniem prac nad innowacjami;
- wykorzystywaniem technologii informatycznych w przepływie informacji i podejmowaniu decyzji w procesach innowacyjnych;
- traktowaniem konkurencyjności jako priorytetu.

Należy jednak podkreślić, że każde przedsiębiorstwo ma swoją unikalną kulturę organizacyjną, stąd też celowe byłoby przeprowadzenie pogłębionych badań jakościowych a także ewentualne potwierdzenie dotychczas zbędnych zależności w kolejnych badaniach. Badania na większej liczbie przedsiębiorstw mogłyby dać odpowiedź na pytanie: jakie znaczenie ma kapitał większościowy w przypadku czynników kultury organizacyjnej wpływających na innowacyjność przedsiębiorstw.

Bibliografia

- Arad S., Hanson M., Schneider R. (1997), *A Framework for The Study of Relationships Between Organizational Characteristics and Organizational Innovation*, „The Journal of Creative Behavior”, Vol. 31 (1), pp. 42-58.
- De Tienne Dawn, Paul Mallette (2012), *Antecedents and Outcomes of Innovation-Oriented Cultures*, „International Journal of Business and Management”, Vol. 7, No. 18, p. 1.
- Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w latach 2009-2011* (2012), GUS.
- Dixit G.K., Nanda T. (2011), *Strategic Alignment of Organizational Culture and Climate for Stimulating Innovation in SMEs*, „International Journal of Innovation, Management and Technology”, Vol 2. No. 1, pp. 77-85.
- Gadomska-Lila K. (2011), *Budowanie kultury innowacyjności w świetle badań empirycznych*, Współczesne Zarządzanie, 1, ss. 124-133.
- Hall, E.T. (1976), *Beyond culture*. New York: Anchor Books.
- Hofstede, G. (2001), *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations*. 2nd ed. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Kolaković M., Sisek B., Milovanović B. M., Turuk M. (2012), *Entrepreneurial culture as a prerequisite for formation of innovation driven organization*, „Journal of International Scientific Publication” Economy& Business, Vol. 6, part 4, pp. 243-254.
- Martins E., Martins N. (2002), *An organisational culture model to promote creativity and innovation*., „Journal of Industrial Psychology”, 28(4), pp. 58-65.
- More R. (2011), *What is success in innovation?*, „Ivey Business Journal”, 75(4), pp. 1-6.
- Pichlak M. (2012), *Uwarunkowania innowacyjności organizacji. Studium teoretyczne i wyniki badań empirycznych*, Warszawa.
- Popławski W. (2006), *Wiedza w innowacyjnym przedsiębiorstwie*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa”, s. 6.

- Robbins S. P., DeCenzo D. A. (2002), *Podstawy zarządzania*, PWE, Warszawa.
- Strychalska–Rudzewicz A. (2012), *Influence of Organizational Culture Determinants on Innovation and Firm's Success*, "Journal of International Scientific Publication", Economy & Business, Volume 6, Part 1, pp. 341–351.
- Sulkowski Ł. (2012), *Globalization of culture and contemporary management models*, "Journal of Intercultural Management", Vol. 4, No. 4, December, pp. 18–28.
- Szymańska A. (2012), *Wpływ innowacyjności na konkurencyjność przedsiębiorstw*, [w]: Stabryła A., Małkus T. (red.) *Strategie rozwoju organizacji*, Seria wydawnicza Encyklopedia Zarządzania, Kraków.
- Wojtczuk-Turek A. (2012), *Zachowania innowacyjne w pracy. Wybrane zagadnienia teoretyczne i praktyczne*, Difin, Warszawa.

Aleksandra Szejniuk

Wyższa Szkoła Gospodarki Euroregionalnej w Józefowie

Spółecznie odpowiedzialna przedsiębiorczość jako podstawa komunikacji organizacji międzynarodowych

Sustainable responsible business as the basis for international organizations communication

Abstract: Corporate social responsibility (CSR) has quite big influence on companies development and their image on national as well as international market. Business is morally responsible for local communities in which it operates.

In addition, organizations, as a part of their CSR policy, take actions oriented on improvement of life of local as well as international communities. All activities related to ecology are specially important, taking into account future generations interest. One of the organizations task is to develop prosocial and proethical attitudes. They create a positive image of international business.

Key words: corporate social responsibility, communication, standards of behavior, ethical standards, organizations in national and international environment.

1. Wstęp

Wzrastający proces globalizacji spowodował, że wszystkie formy działalności gospodarczej koncentrują się na społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw. Szczególnego znaczenie nabierają zagadnienia związane z ochroną środowiska naturalnego. Jest to wymóg współczesnego biznesu. Organizacje międzynarodowe wymieniają się doświadczeniami w rozwiązywaniu problemów społecznych, a także odpowiedzialnością za likwidację miejsc pracy.

Idea społecznej odpowiedzialności powstała w efekcie potrzeb otoczenia organizacji zarówno krajowej, jak i międzynarodowej. Ponoszenie konsekwencji związanych z działalnością dotyczy norm postępowania, a także przestrzegania standardów etycznych.

Działania te przynoszą wartość dodaną zarówno dla przedsiębiorstw, a także dla otoczenia. Istotna jest wymiana doświadczeń w tym zakresie po-

między organizacjami, a także wykorzystywanie doświadczeń innych, już stosujących te rozwiązania. A zatem sukces przedsiębiorstw warunkuje prawidłowa komunikacja, która jest niezbędnym elementem funkcjonowania organizacji oraz warunkiem jej przetwarzania.

2. Początki społecznej odpowiedzialności

Na przełomie XIX i XX wieku odnotowano zainteresowanie społeczną odpowiedzialnością. W Europie była ona wynikiem zaangażowania w poprawę życia społeczeństwa. Popularyzatorem tej koncepcji była Komisja Europejska, wprowadzając model odpowiedzialności biznesu, która uczyła świadomości społecznej menedżerów. Rezultatem działań w tym zakresie jest Strategia Lizbońska, określająca rozwój gospodarczy Unii Europejskiej opartej na wiedzy i doświadczeniu. Społeczna odpowiedzialność biznesu stała się jednym z ważniejszych wyzwań globalizacji, która zobowiązuje organizacje do odnowy i umacniania społeczeństwa, w którym działa [Griffin 2004, s. 144].

Pojawienie się zjawisk społecznych, ekonomicznych i etycznych było fundamentem koncepcji Społecznej Odpowiedzialności Biznesu CSR (ang. *Corporate Social Responsibility*). Ogólnosiwiatowy kryzys gospodarczy, zwłaszcza w sektorze bankowym i finansowym, stanowił początek dyskusji nad odpowiedzialnością zarządzania przedsiębiorstwami i jej globalnymi gospodarczymi konsekwencjami dla innych podmiotów działających w różnych sektorach gospodarki [Szczepańska 2011, s. 171–172].

Zaangażowanie społeczne wszystkich organizacji uzależnione jest od przepisów prawnych, a także od zmian klimatu na świecie. Zarówno na poziomie globalnym, jak i branżowym, istnieje ogromny popyt na politykę społeczną kreowaną przez przedstawicieli korporacji [Smith, Lenssen 2001, s. 24]. Wyznacznikiem roli organizacji w procesie globalizacji jest otoczenie, które wymusza określone zachowania na rynku międzynarodowym. Jej zadaniem jest nie tylko świadczenie usług wobec społeczeństwa, ale przede wszystkim działanie na rzecz ochrony środowiska naturalnego. Dlatego też przedsiębiorstwa, podejmując decyzję i działania ukierunkowane na generowanie zysku i dbałość o własny interes, powinny jednocześnie chronić i pomnażać dobrobyt społeczny [Rybak 2004, s. 28].

Przedsiębiorstwa, oddziałując na społeczeństwo, w którym funkcjonują, określają społeczną odpowiedzialność, a zwłaszcza wzajemne relacje społeczne, które określa etyka. Bada prawa i obowiązki ludzi, znaczenie stosun-

ków międzyludzkich oraz prawo moralne stosowane przez społeczeństwo [Gabrusiewicz 2010, s. 18]. Etyka powinna być jednym z podstawowych zasad wykorzystywanych przez organizacje zwłaszcza w relacjach z interesariuszami. Wprowadzając ideę społecznej odpowiedzialności, przedsiębiorstwa muszą mieć na uwadze, że nie jest to tylko chwilowy trend zarządzania, a stała strategia wymagająca wprowadzenia w główny nurt zarządzania [Smith, Lenssen 2001, s. 24–25]. Koncepcja społecznej odpowiedzialności dotyczy nowoczesnego sposobu budowania przewagi konkurencyjnej opartej na określonej strategii zarządzania. Efektem takiego działania jest rozwój społeczny i ekonomiczny przedsiębiorstw. Przedsiębiorstwa wykorzystują tę koncepcję jako narzędzie zarządzania. Wartości i metody zarządzania zgodne z ideą CSR znacznie zyskują na wartości, zwłaszcza w warunkach zmiennego i nieprzewidywalnego otoczenia współczesnych przedsiębiorstw, wynikających z kryzysów gospodarczych i społecznych [Sokołowska 2009, s. 51]. Zarządzanie organizacjami umożliwia odpowiednią reakcję i ponoszenie odpowiedzialności wobec otoczenia. Odpowiedzialny biznes to podejście strategiczne i długofalowe oparte na zasadach dialogu społecznego [Rok 2004, s. 18].

System społecznej odpowiedzialności określają zasady. One budują reguły i etykę odpowiedzialności organizacji (tab. 1).

Określane zasady społecznej odpowiedzialności wykorzystywane są do budowania relacji z interesariuszami. Uwzględniają potrzeby i oczekiwania wszystkich grup. Dzięki skuteczności kanałów komunikacji, identyfikują i umożliwiają dostępność informacji. Stanowią integralną część systemu strategicznego zarządzania organizacją.

Społecznie odpowiedzialna przedsiębiorczość wymaga szczególnej uwagi w realizacji wartości, z którymi identyfikuje się przedsiębiorstw. Formy komunikowania o ekologicznej działalności przedsiębiorstwa są pozytywnie odbierane przez otoczenie, ponieważ dostarczają informacje, które wykorzystywane są w określaniu wizerunku firm.

Ochrona środowiska naturalnego traktowana jest jako „dobro wspólne” dla wszystkich przedsiębiorców w skali globalnej. Wytoczyły one zasady postępowania w tej dziedzinie, które określiły wytyczne samoregulacji. Do nich zaliczyć należy inicjatywę Global Compact, Manifest z Davos, Postanowienia Okrągłego Stołu z Caux oraz wytyczne OECD dla przedsiębiorstw wielonarodowych. Inicjatywa global Compact przedstawiona została na Światowym Forum Ekonomicznym w 1999 roku. W roku 2010 zbiór wytycznych został powiększony o zasady z dziedziny: praw człowieka, standardów pracy i śro-

dowiska naturalnego [Nazarko 2007, s. 53]. Struktura sieci Global Compact pozwala promować społeczną odpowiedzialność biznesu.

Tabela 1 Zasady społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw

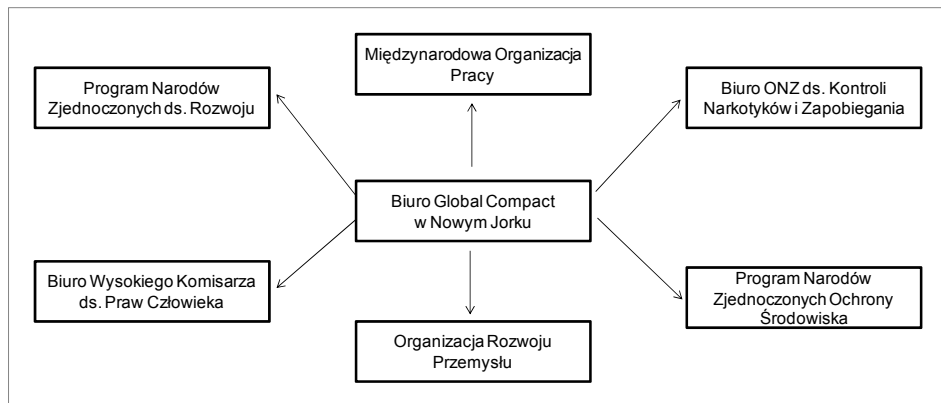
Zasada	Opis
Uczestnictwa	Na każdym etapie społecznego i etycznego rozliczania oraz audytu i raportowania organizacja uwzględnia potrzeby i oczekiwania poszczególnych grup, które wpływają na działalność danej organizacji.
Zupełności	W proces rozliczania włączane są wszystkie obszary funkcjonowania organizacji obejmujące kwestie społeczne i etyczne. Ich pominięcie musi być ujawnione i uzasadnione.
Wymierności	Gotowość do poddawania wymiernej ocenie wszystkich ważnych z punktu widzenia poszczególnych grup interesariuszy oraz zaangażowanie w proces oceny znaczenia informacji.
Regularności i aktualności	Konieczność przyjęcia harmonogramu czasowego oraz systematyczność etycznego i społecznego rozliczania się stosowanie do potrzeb organizacji.
Zapewnienia jakości	Zgodność działań organizacji z przepisami i innymi standardami
Dostępności	Identyfikowanie i wykorzystywanie najbardziej odpowiednich, skutecznych kanałów komunikacji, umożliwiających dostępność informacji. Komunikacja organizacyjna odbywa się za pomocą społecznych i etycznych raportów.
Porównywalności	Możliwość dokonywania porównań między kolejnymi raportami tej samej organizacji, a także między różnymi organizacjami.
Wiarygodności	Wszystkie fakty, oceny, pomiary są przedstawione z należytą starannością pozbawione błędów i uprzedzeń.
Istotności	Użyteczność informacji w budowaniu wiedzy organizacyjnej i tworzeniu opinii oraz wsparciu przy podejmowaniu decyzji.
Zrozumiałości	Informacje przedstawione są w stylu mogącym służyć do oceny mocnych i słabych stron organizacji.
Zakorzenia	Proces społecznego i etycznego rozliczenia jest integralną częścią systemu strategicznego zarządzania organizacją.
Ciągłego doskonalenia	Nieustający proces oceniania postępów, wyników raportów i formułowania celów na przyszłość.

Źródło: Szczepańska 2011, s. 171.

Program Global Compact dostarcza instrumentów, których wykorzystanie umożliwia wdrażanie odpowiedzialnego zarządzania w biznesie. Pozwala w długookresowej strategii przedsiębiorstwa uwzględnić otoczenie bizneso-

we, środowisko naturalne oraz społeczność, w której prowadzi działalność [Greszta, Rok, 2002, s. 3].

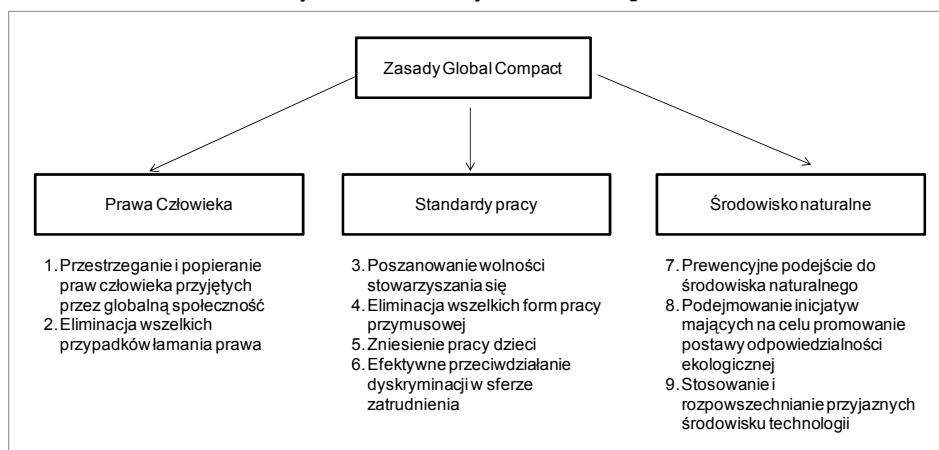
Rysunek 1 Struktura sieci Global Compact



Źródło: Nazarko, 2007, s. 53–54

Zadaniem Global Compact jest stworzenie sieci firm społecznie odpowiedzialnych, mających wpływ na rozwój społeczny. Aktualnie członkami Programu są firmy z około 130 krajów świata skupione w 60 sieciach narodowych rozwiniętych i wschodzących gospodarek światowych. Liczba firm uczestniczących w inicjatywie stale wzrasta (*O UN Glocal Compact*). Zasady, którymi kieruje się Global Compact przedstawia rys. 2.

Rysunek 2 Zasady Global Compact



Źródło: Rok 2001, s. 182.

Zachowania biznesu mają znaczący wpływ na stosunki międzynarodowe [Rok, 2004, s. 14]. Przedstawiciele świata biznesu z Europy, Japonii i Stanów Zjednoczonych zwracają szczególną uwagę na zasady uczciwej konkurencji oraz dbałość o środowisko naturalne. Współpraca powinna dotyczyć najważniejszych wartości moralnych, a także odpowiedzialności jednostki wobec interesariuszy oraz działań opartych na sprawiedliwości, których celem jest budowanie wspólnoty światowej.

3. Społeczna odpowiedzialność jako element komunikacji

W środowisku społecznym komunikacja dotyczy wymiany informacji i danych. Jest podstawowym elementem warunkującym istnienie i funkcjonowanie społeczeństw. Komunikacja to proces, w którym ludzie dążą do dzielenia się znaczeniami za pośrednictwem symbolicznych komunikatów – przekazów [Stoner, Freeman, Gilbert 2001, s. 508]. Konkurencyjność przedsiębiorstw uzależniona jest od szybkości pozyskiwania informacji. Efektywna komunikacja scala organizację, a przede wszystkim maksymalizuje zyski. Zasadnym jest opracowanie strategii i planu komunikacji, który jest warunkiem przetrwania organizacji na rynku.

Podstawą funkcjonowania organizacji jest komunikacja ściśle związana z zarządzaniem takich funkcji jak planowanie, organizowanie, motywowanie i kontrolowanie [Griffin 2004, s. 594]. Jest podstawą współpracy zarówno interpersonalnej, jak i międzygrupowej. Przedsiębiorstwa powinny maksymalizować ewentualne korzyści z komunikacji. Jednocześnie minimalizując możliwość pojawienia się przeszkód. Bariery w komunikowaniu się określane są jako indywidualne i organizacyjne. Mogą przyczynić się zahamowania procesu przedsiębiorczości rozumianej jako proces planowania, organizowania, prowadzenia działalności gospodarczej oraz podejmowania związanego z nią ryzyka [Griffin 2004, s. 311].

Stosowanie koncepcji społecznie odpowiedzialnego biznesu sprzyja osiągnięciu następujących korzyści [Korpus 2006, s. 72]:

- pozyskanie zainteresowania inwestorów – inwestorzy preferują nawiązywanie kontaktów z firmami, które są społecznie odpowiedzialne i są zarządzane w sposób transparentny. Wiarygodność społeczna firmy wpływa na jej reputację, a co za tym idzie na budowanie zaufania kredytodawców;
- wzrost lojalności klientów oraz innych interesariuszy – konsumenci stają się coraz bardziej świadomi społecznie i preferują firmy, które podejmują

działania prospołeczne w myśl zasady oznaczającej dokonywanie wyboru tych marek, które mają podobne wartości do uznawanych przez nabywcę;

- budowanie i utrzymywanie korzystnych relacji ze społecznością lokalną i władzami lokalnymi – działania CSR pozwalają firmie zintegrować się ze społecznością oraz pozyskać przychylność władz samorządowych;
- wzrost konkurencyjności – przewaga konkurencyjna przedsiębiorstwa może być budowana za pomocą angażowania się w działania społecznie odpowiedzialne;
- kształtowanie kultury organizacyjnej – wyzwania CSR podnoszą jakość relacji przedsiębiorstwa z jego interesariuszami, co w rezultacie prowadzi do tworzenia kultury organizacyjnej opartej na partnerstwie, współpracy i szacunku;
- budowanie dobrego wizerunku wśród pracowników oraz korzystny wpływ na zatrudnienie i utrzymywanie najlepszych z nich – CSR jest sposobem na finansowe motywowanie kadry. Ponadto korzystny wizerunek podmiotu gospodarczego zwiększa jego atrakcyjność jako potencjalnego pracodawcy.

Istotą koncepcji CSR w przedsiębiorstwie jest realizowanie własnych celów, a także celów interesariuszy. Integruje ona cele biznesowe firmy z interesami reprezentowanymi przez środowisko, w którym funkcjonuje. A zatem działania CSR wpływają na otoczenie w sytuacji, gdy jest ono uwzględnione w strategii firmy. Istnieje związek między dobrą reputacją przedsiębiorstwa, a maksymalizowaniem jego wartości rynkowej, która jest determinowana zdolnością do generowania maksymalnego zysku w przyszłych okresach [Grzybowski 2004].

Globalny System Monitoringu Środowiskowego, a także Program Monitorowania i Oceny Długoterminowej Transmisji Zanieczyszczenia Powietrza w Europie określają politykę narodową państw w dziedzinie ochrony środowiska. Podkreślają i wskazują konsekwencje jej niestosowania. Dlatego odpowiednio wydaje się wyróżnienie następujących typów funkcji organizacji międzynarodowych [Łoś-Nowak 2006, s. 92]:

- uniwersalne o strategicznych celach na poziomie systemu międzynarodowego,
- integracyjne i adaptacyjne mające swe przełożenie na poziom subsystemów systemu międzynarodowego,
- specjalne w założeniach stymulujące działania państw w wybranych sektorach stosunków międzynarodowych.

Najważniejszym sposobem oddziaływania organizacji na arenie międzynarodowej jest mobilizowanie państw do działań na rzecz ochrony środowiska, a także tworzenie norm i wzorców postępowania w środowisku międzynarodowym. Kolejną istotną funkcją dla organizacji jest funkcja doradcza. Informuje ona światową opinię publiczną o państwach, które nie przestrzegają powszechnie obowiązujących standardów w dziedzinie ekologii. Organizacje międzynarodowe realizują nie tylko własne cele, ale także cele społeczności międzynarodowej.

Zaangażowanie w działalność społeczną zwiększa efektywność kreowania wizerunku organizacji. Jest to wynik systematycznego zarządzania i komunikowania. Od kilku lat zauważa się wzrost znaczenia informacji związanych z zagadnieniem społecznej odpowiedzialności biznesu. Postrzegana jest wręcz jako niezbędny element określający wizerunek organizacji. Firma, która poza prestiżem, nowoczesnością i rzetelnością ma podstawy, by uchodzić za społecznie odpowiedzialną, dopisuje do swej tożsamości i kreowanego wizerunku cechę, która wpływa na pozytywny odbiór przedsiębiorstwa [Budyński 1999, s. 73]. Przedsiębiorstwa Unii Europejskiej, a także USA i Japonii, dostrzegły związek między CSR a sukcesem organizacji, a przede wszystkim ich pozycją na tle konkurencji. Działania te związane są ze stanem świadomości społecznej, a także uwarunkowaniami gospodarczymi. Przystąpienie Polski do Unii Europejskiej spowodowało wzrost zainteresowania problematyką społecznej odpowiedzialności zarówno ze strony przedsiębiorstw, jak i samego społeczeństwa. Jest to związane z wpływem organizacji na środowisko naturalne, które ma służyć przyszłym pokoleniom.

Społeczna odpowiedzialność biznesu powinna być wyznacznikiem pozycji przedsiębiorstwa na rynku. Stan świadomości polskiego społeczeństwa wpływa na sposób prowadzenia działalności gospodarczej, w którym jednym z ważnych kryteriów będzie orientacja na społeczną odpowiedzialność. Działania warunkujące te kryteria uzależnione są od formy komunikowania celem wykorzystania ich dla zdobycia przewagi nad konkurencją. Skuteczna strategia komunikowania o społecznej i ekologicznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa w celu budowania pozytywnego wizerunku wymaga także aktywności w komunikacji wewnętrznej [Wójcik 2001, s. 90–93].

Skierowanie działalności przedsiębiorstw na działania związane z ochroną środowiska przyczyniają się do minimalizowania kosztów ekonomicznych. Pozwalają racjonalnie zagospodarować zasoby również dla przyszłych pokoleń. Zwracają uwagę na działania chroniące atmosferę. Wykazują troskę o stan środowiska. Polityka proekologiczna i działania związane ze społeczną odpowiedzialnością biznesu mogą przynosić duże efekty dla organi-

zacji, działających zarówno na rynku europejskim, jak i światowym. Jest to związane ze świadomością ekologiczną tych społeczeństw, a także zasadami przestrzegania obowiązujących w tym zakresie norm.

Realizacja społecznych oczekiwań z wykorzystaniem proekologicznego wizerunku przez przedsiębiorstwa wymusza korzystanie z najbardziej optymalnych strategii komunikacyjnych, które pomogą ten cel osiągnąć. Efektywność formy komunikowania o społecznej odpowiedzialności biznesu jest warunkiem pozytywnego odbioru przedsiębiorstwa przez społeczeństwo, a także interesariuszy. Uzyskane informacje związane ze stosowaną przez organizację technologią oraz sposobem zagospodarowania odpadów mają większe znaczenie niż informacje związane z reklamą. A zatem sposób funkcjonowania przedsiębiorstwa jest najlepszym źródłem informacji o proekologicznym działaniu firmy.

Działania związane z ciągłym budowaniem świadomości ekologicznej wymusza na przedsiębiorstwach postępowanie zgodne ze społecznymi oczekiwaniami.

4. Efektywność i skuteczność działań społecznie odpowiedzialnych

Społecznie odpowiedzialny biznes związany jest z określaniem wartości i norm, z którymi przedsiębiorstwo się identyfikuje. Czasy, gdzie przedsiębiorstwa zajmowały się tylko problemami gospodarczymi stały się nieaktualne. Obecnie organizacje muszą prowadzić działania proekologiczne związane ze zużywaniem energii, wody, a także pomniejszaniem emisji gazów, by spełnić oczekiwania społeczne. Deklaracje przedsiębiorstwa stały się niewystarczającym potwierdzeniem działań w zakresie społecznej odpowiedzialności. Społeczeństwo wymaga dowodów faktycznie stosowanych zasad CSR. Stało się to fundamentem powstawania wytycznych i standardów w procesie rozwoju CSR. Ich stosowanie umożliwia rozwój na poziomie strategicznym przedsiębiorstwa. Firmy pod sztandarem idei społecznej odpowiedzialności zaczęły poddawać się audytom etycznym i społecznym, a także podporządkowywać powstającym standardom w tym zakresie [Rok, 2001, s. 224].

Do oceny jakości audytu społecznego i etycznego wykorzystuje się narzędzia w postaci standardu SA 8000 (ang. *Social Accountability 8000*). Jest to uniwersalna norma przeznaczona do stosowania w systemie niezależnej weryfikacji, określająca wymagania w zakresie odpowiedzialności społecznej, jakie dana firma powinna spełniać, przede wszystkim w obrębie relacji z pracowni-

kami [Rok, 2004, s. 22–23]. Norma ta jest standardem regulującym wymogi społecznej odpowiedzialności, która chroni i wspiera personel przedsiębiorstwa.

Wdrażanie systemu odpowiedzialnego zarządzania kapitałem ludzkim zgodnie ze standardem SA 8000 przewiduje następujące etapy działań [Adamczyk 2009, s. 182–183]:

- diagnoza funkcjonującego systemu zarządzania kapitałem ludzkim,
- szkolenie kierownictwa jednostki w zakresie SA 8000,
- analiza porównawcza istniejącego systemu zarządzania kapitałem ludzkim i wymagań dotyczących standardu SA 8000,
- opracowanie i wdrożenie dokumentacji systemu odpowiedzialności społecznej zgodnie z zaleceniami normy SA 8000,
- szkolenie audytorów wewnętrznych,
- przeprowadzenie audytu wewnętrznego,
- przegląd systemu przez kierownictwo jednostki i podjęcie decyzji o zgłoszeniu systemu do certyfikacji przez organ akredytujący.

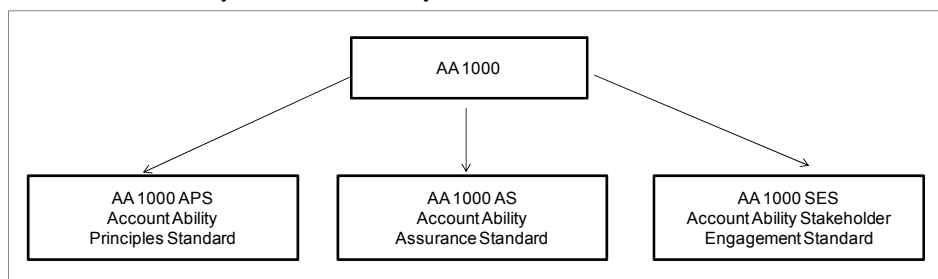
Podstawą analizy strategicznej przedsiębiorstwa w zakresie wdrażania reguł społecznej odpowiedzialności i etyki zarządzania firmą jest standard AA 1000 (ang. *Account Ability 1000*). Norma ta została opracowana przez londyński Institute of Social and Ethical Accountability w celu oceny strategicznej działalności firmy (Rybak, 2004, s. 153). Jest to organizacja non-profit, której celem jest promowanie działań innowacyjnych w obszarze społecznej odpowiedzialności.

Standard Account Ability 1000 (AA 1000) jest narzędziem ułatwiającym określanie celów strategicznych. Ułatwia przeprowadzenie audytu jednostki, a także sposobu prezentowania wyników i ich wykorzystania. Każdy z elementów standardu ma za zadanie budowanie i umacnianie relacji z poszczególnymi grupami interesariuszy, co w konsekwencji prowadzi do budowania zaufania do przedsiębiorstwa i prezentowanego przez niego wizerunku [Szczepańska 2011, s. 194]. Elementy składowe standardu AA 1000 prezentuje rysunek 3.

Standard AA 1000 dotyczący Zasad Odpowiedzialności zawiera trzy zasady odnoszące się do całej serii standardu (*Standard AA 1000. Weryfikacja*):

- zasada włączenia – wcielanie interesariuszy w działalność organizacji,
- zasada istotności – rozpoznanie i wyznaczenie kwestii ważnych dla przedsiębiorstwa,
- zasada odpowiadania – jednostka odpowiada za wszelkie zagadnienia i problemy wniesione przez interesariuszy, a wpływające na działania organizacji.

Rysunek 3 Elementy składowe standardu AA 1000



Źródło: *Standardy AA 1000*.

Należy zauważyć, że standard AA 1000 to standard procesu, a nie wyników. Jest to dynamiczny model ciągłego doskonalenia, którego każdy cykl jest wyznaczany przez pięć głównych etapów: planowanie, zasady odpowiedzialności, audyty i raportowanie, wdrażanie i wzmocnienie procesu, współdziałanie z interesariuszami [Rok, 2001, s. 229].

Podstawowym procesem na etapie planowania jest określenie poziomu zaangażowania i wdrożenia procedur zarządzania. Na etapie zasady odpowiedzialności identyfikuje się społeczne i etyczne wskaźniki z zakresu zaangażowania interesariuszy. Audyty i raportowanie obejmują analizę informacji i sporządzanie raportów. Wdrażanie i wzmocnienie procesu określa procedury i systemy ich doskonalenia. Współdziałanie z interesariuszami pozwala przewidywać konflikty i im przeciwdziałać.

Zasada społecznej odpowiedzialności określa zobowiązania przedsiębiorstwa nie tylko wobec właścicieli, ale przede wszystkim wobec środowiska naturalnego. Dlatego też organizacje powinny kierować się ideą, która łączy jednocześnie troskę o środowisko oraz cele ekonomiczne i społeczne [Woźniak, Hajduk-Stelmachowicz 2010, s. 195]. Dbłość o środowisko, a także wspieranie zrównoważonego rozwoju w organizacjach wykazuje tendencję wzrostową. Przedsiębiorstwa muszą stosować zarządzanie aspektami środowiskowymi. Przewidywać wpływ swoich działań na środowisko. Normy serii ISO 14000 wyrażają strategiczne podejście do kwestii środowiskowych i dotyczą wszystkich zagadnień istotnych z punktu widzenia zarządzania środowiskowego [Gruszka, Niegowska 2007, s. 97]. Określa się je jako wyodrębnioną i formalnie uporządkowaną działalność organizacyjną, która jest związana z użytkowaniem, ochroną i kształtowaniem środowiska [Ładoński, Szoltysek 2005, s. 218].

Wymagania dotyczące ochrony środowiska w przedsiębiorstwie realizowane są na wielu płaszczyznach zarządzania. Ma to związek ze zużyciem zasobów naturalnych, a także recyklingiem. Należy zwrócić uwagę, że wymagania stawiane przedsiębiorstwom w zakresie polityki proekologicznej wciąż rosną, a kierunek ten intensywnie oraz ekstensywnie się rozwija [Lisowska-Mieszkowska 2007, s. 6].

Zainteresowanie przedsiębiorstw ochroną środowiska spowodowało opracowanie systemu zarządzania środowiskowego. Rynek wymusza ciągłe doskonalenie tego systemu poprzez ustalenie narzędzi niezbędnych do realizacji, takich jak [Urbaniak 2004, s. 233]:

- planowanie – ustalenie celów i procesów niezbędnych do osiągnięcia wyników zgodnych z polityką środowiskową organizacji,
- działanie – podejmowanie działań udoskonalających funkcjonowanie systemu zarządzania środowiskowego,
- wykonanie – wdrożenie procesów w uzgodnionych warunkach, z uwzględnieniem kryteriów operacyjnych,
- ocena – monitorowanie i pomiar procesów w odniesieniu do polityki środowiskowej, celów, zadań, wymagań prawnych i innych oraz prezentacja wyników.

Doskonalenie systemu zarządzania środowiskowego w fazie planowanie powinno być zgodne z polityką środowiskową reprezentowaną przez przedsiębiorstwo. Realizacja wytyczonych celów powinna uwzględniać aktualne warunki. W procesie wdrożenia ze względu na możliwość wystąpienia nieprzewidzianych sytuacji należy zachować gotowość do ewentualnych zmian. Podejmowane działania podlegają monitorowaniu i ocenie w odniesieniu do przyjętej polityki środowiskowej, a przede wszystkim wymogów prawnych. Efektem tych działań było stworzenie systemów zarządzania ochroną środowiska w organizacji i przeglądów ekologicznych, który funkcjonuje pod nazwą eko-audyty lub systemu EMAS (ang. *Eco-Management and Audit Scheme*). System EMAS jest obligatoryjnym programem przewidzianym dla organizacji, które chcą oceniać i poprawić oddziaływanie środowiskowe. Warunkiem uczestnictwa w systemie EMAS jest pośrednie lub bezpośrednie oddziaływanie na środowisko [Urbaniak 2004, s. 259].

Założeniem systemu EMAS jest zapobieganie zagrożeniom środowiska, a także racjonalne zarządzanie zasobami naturalnymi. Jest on proekologicznym programem zarządzania w przedsiębiorstwie. Realizacja jego programu polega na ciągłym monitorowaniu stanu środowiska, uwzględniając jego

negatywne oddziaływania. Zobowiązuje się przedsiębiorstwa, aby w miejscu swojej działalności minimalizowały szkodliwy wpływ na środowisko. Organizacje w ramach tego systemu zobowiązane są do przestrzegania wymogów prawa i norm z zakresu ochrony środowiska. Stosowanie tego systemu podnosi wartość przedsiębiorstwa na rynku. Dlatego firmy informują społeczeństwo o podejmowanych działaniach proekologicznych [Górski 2005, s. 173].

Przedsiębiorstwa aktywizują swoich pracowników do przestrzegania i wdrażania norm środowiskowych. Podkreślając ich ważną rolę w procesie zarządzania przedsiębiorstwem. Przedsiębiorstwa XXI wieku doceniają znaczenie środowiska naturalnego dla rozwoju ich działalności. Bowiem środowisko określa wartości, z których korzysta zarówno organizacja, jak i społeczność lokalna.

5. Podsumowanie

Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorczości dotyczy wprowadzania nowych standardów zarówno w środowisku wewnętrznym, jak i zewnętrznym organizacji. Zmiany zachodzące na świecie spowodowały, że funkcjonujące w otoczeniu społecznym organizacje są obiektem wnikliwej oceny. Dotyczy ona nie tylko ponoszenia odpowiedzialności za degradację środowiska naturalnego, ale również za zmiany społeczne.

Organizacje międzynarodowe powinny wykazywać się przede wszystkim aktywnością na rzecz środowiska, a także uczestniczyć w rozwiązywaniu problemów społecznych. Należy podkreślić, że przedsiębiorstwa ponoszą moralną odpowiedzialność przed społeczeństwem za wszelkie formy i skutki całokształtu swojej działalności. Przedsiębiorstwa wymieniają się doświadczeniami w rozwiązywaniu problemów społecznych zarówno w Europie, jak i na świecie.

Bibliografia

- Adamczyk J. (2009). *Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa.
- Bojar M. (red.), *Społeczna odpowiedzialność w biznesie*, Wyd. Politechniki Lubelskiej, Lublin.
- Budzyński W. (1999). *Public Relations – zarządzanie reputacją firmy*, Poltext, Warszawa.
- Ejdys J. (red.), *Wybrane aspekty zarządzania wiedzą w organizacji*, Wyd. Futura, Poznań.
- Gabrusiewicz T. (2010). *Rachunkowość odpowiedzialności społecznej w kształtowaniu zasad nadzoru korporacyjnego*, Wyd. C.H. Beck, Warszawa.
- Górski M. (2005), *System EMAS w polskim porządku prawnym*, [w:] Greszta M., Rok B. (red.) (2002). *Odpowiedzialny biznes wyzwaniem dla europejskiej gospodarki*, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, UNDP.

- Griffin R.W. (2004). *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wyd. PWN, Warszawa.
- Gruszka A., Niegowska E. (2007). *Zarządzanie środowiskiem komentarz do norm ISO 14000*, PKN, Warszawa.
- Grzybowski M. (2004). *Firma odpowiedzialna społecznie. Filozofia przedsiębiorstwa XXI wieku*, [w:]
- Korpus J. (2006). *Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw w obszarze kształtowania środowiska*. Warszawa: PWE.
- Lisowska-Mieszkowska E. (2007). System zarządzania środowiskowego – rozwój i funkcjonowanie w Polsce. *Ochrona Środowiska i Zasobów Naturalnych* 30.
- Ładoński W., Szoltysek K. (red.) (2005). *Zarządzanie jakością Część I, Systemy jakości w organizacji*, Wyd. A.E. im. Oskara Langego, Wrocław.
- Łoś-Nowak T. (2006). *Stosunki międzynarodowe. Teorie – systemy – uczestnicy*, Wyd. WE Wrocław, Wrocław.
- Materiały konferencji „Społeczna rola współczesnego marketingu”, Wyższa Szkoła Społeczno-Ekonomiczna, Wyd. Fundacja Innowacja, Warszawa.
- Nazarko Ł. (2007). *Wytoczne OECD dla przedsiębiorstw wielonarodowych oraz Global Compact ONZ. Porównanie i próba oceny*, [w:] *O UN Global Compact*, Pozyskano (19.01.2014) z <http://ungc.org.pl/o-un-global-compact/>
- Rok B. (2001). *Więcej niż zysk, czyli odpowiedzialny biznes. Programy, strategię, standardy*. Warszawa: Wyd. Forum Odpowiedzialnego Biznesu.
- Rok B. (2004). *Odpowiedzialny biznes w nieodpowiedzialnym świecie*, Akademia Rozwoju Filantropii w Polsce, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Warszawa.
- Rybak M. (2004). *Etyka menedżerska – społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa*, PWN, Warszawa.
- Smith N.C., Lenssen G. (2001). *Odpowiedzialność biznesu. Teoria i praktyka*, Wyd. Studio Emka, Warszawa.
- Sokołowska A. (2009). *Cechy społecznej odpowiedzialności małego przedsiębiorstwa w dobie kryzysu*. [w:] J. Fryca i J. Jaworski (red.), Współczesne przedsiębiorstwie zasobowe czynniki sukcesu w konkurencyjnym otoczeniu, *Prace naukowe Wyższej Szkoły Bankowej w Gdańsku* (4/2009).
- Standard AA 1000. Weryfikacja*, Pozyskano (19.01.2014) z http://biznesodpowiedzialny.pl/pliki/normy/AA1000AS_PL.pdf
- Standardy AA 1000*, Pozyskano (19.01.2014) z <http://www.csrinfo.com.pl/standardy/aa1000>
- Stoner A.F. i Freeman, R.E., Gilbert D.R. (2001). *Kierowanie*, PWE, Warszawa.
- Szczepańska K. (2011). *Zarządzanie jakością. W dążeniu do doskonałości*. Wyd. C.H. Beck, Warszawa.
- Urbaniak M. (2004). *Zarządzanie jakością. Teoria i praktyka*, Wyd. Difin, Warszawa.
- Woźniak L., Hajduk-Stelmachowicz M. (2010). *Systemy Zarządzania Środowiskowego jako element potencjału ekoinnowacyjnego*, [w:] L. Woźniak i J. Strojny i E. Wojnicka (red.), Jak budować przewagę konkretną dzięki ekoinnowacyjności, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa.
- Wójcik K. (2001). *Public Relations od A do Z*, Agencja Wyd. Placet, Warszawa.

Katarzyna Wach-Grzybowska
Społeczna Akademia Nauk

Potencjał rozwojowy miasta jako element konkurencyjności miast europejskich – na przykładzie miasta powiatowego – Łódź

Potential for development of the city as part of the competitiveness of the European city – for example, the city district – Łódź

Abstract: The purpose of this study is the analysis of the results of tests carried out in the years 2004-2010 by PwC, for attempting to define the causes of the failure of Lodz in the competition for the title of European capital of culture 2016" (ECOC). Thesis is the claim that Lodz inefficiently uses the chance of development potential of growth, which is the legacy of historical, natural strengths and weaknesses, as well as the quality of management. The desirability of such analysis is driven by the assumption that any subsequent development of indicating the direction of the necessary changes is to inspire you to improve the efficiency of the activities of local authorities.

Key word: Potential, development, competitive, strategy.

1. Wstęp

Kolejne dekady wieku XX, nie sprzyjały porównywaniu się i konkurencyjności polskich miast o miano metropolii europejskich. Sytuacja uległa zmianie na przełomie stuleci, gdy w latach 90. XX wieku, w Polsce zaczęto budować fundamenty gospodarki rynkowej, a na początku nowej dekady kraje zrzeszone w Unii Europejskiej zmierzały do „przekształcenia gospodarki europejskiej w najbardziej konkurencyjną na świecie” [Strategia Lizbońska 2000]. Dzięki przystąpieniu Polski do Unii Europejskiej [2004], polskie miasta uzyskały bezprecedensową możliwość aktywnego działania na rzecz promocji i wspierania własnego rozwoju. Motorem napędowym stała się dostępność funduszy unijnych od 2007 roku oraz sformułowanie zasad

zrównoważonego rozwoju miast europejskich m.in. w założeniach „Karty Lipskiej” (2007). Polskie miasta uzyskiwały w ten sposób, narzędzia do samodzielnego decydowania o swojej strategii rozwojowej, możliwość czerpania zysków z oferowania własnych wartości na rynku europejskim oraz szansę rywalizacji o miano metropolii europejskiej. Jednym z weryfikatorów efektywności działań władz samorządowych, pretendujących do tego miana, jest przeprowadzany od 1985 roku konkurs na „Europejskie Miasto Kultury”, przeddefiniowany w roku 1999 na konkurs „Europejska Stolica Kultury” (ESK). Kolejny podrozdział przybliży zasady rywalizacji w tym konkursie.

2. Zasady i rezultaty rywalizacji polskich miast o miano „Europejskiej Stolicy Kultury” (ESK)

Miasta kandydackie w konkursie ESK muszą spełnić szereg warunków przewidzianych w aktach prawa unijnego — m.in. promowanie własnej kultury poprzez instytucję Ambasadora Kultury, czyli twórcy silnie związanego z miastem, współpracę międzynarodową, akcentowanie wartości europejskich oraz prowadzenie działań kulturalnych promujących miasto i region. Nie bez znaczenia są też metody propagowania informacji o kandydacie. Coraz większą wagę przykładana się do oceny umiejętności korzystania, w tym zakresie, z sektora ICT.

Wybrany w konkursie ośrodek przez 12 miesięcy przedstawia swoje dziedzictwo kulturalne i historyczne celem zwiększenia integracji Europejczyków. Miasta i regiony organizują specjalnie na tę okazję koncerty, festiwale, pokazy, konferencje i inne działania reklamujące miasto i region. W większości przypadków, okazja ta oraz związane z nią fundusze, są wykorzystywane na rozbudowę i rozwój oferty kulturalnej właśnie pod kątem międzynarodowej publiczności.

9 listopada 2009 roku Minister Kultury i Dziedzictwa Narodowego ogłosił oficjalny konkurs o tytuł „Europejskiej Stolicy Kultury 2016”. Swoją udział w konkursie zadeklarowało 11 polskich miast: Białystok, Bydgoszcz, Gdańsk, Katowice, Lublin, Łódź, Poznań, Szczecin, Toruń, Warszawa i Wrocław. 13 października 2010 roku wybrano 5 polskich miast, które przeszły do drugiego etapu konkursu – były to Gdańsk, Katowice, Lublin, Warszawa oraz Wrocław. Następnie 21 czerwca 2011 roku 13-osobowa Komisja Selekcyjna, złożona z ekspertów Unii Europejskiej oraz polskich rzeczoznawców powołanych przez Ministra Kultury i Dziedzictwa Narodowego zwycięzcą konkursu ogłosiła Wrocław.

Wyniki konkursu trudno zaliczyć do sukcesów Łodzi. Miasta, które w założeniach swojej „Strategii zarządzania marką Łódź na lata 2010–2016”, założyło zbudowanie nowej tożsamości opartej na kulturze, nowych mediach i przemyśle kreatywnym¹. Stąd koncepcja pozycjonowania marki Łódź jako „Centrum przemysłów kreatywnych”². Sektor ten staje się motorem napędowym rozwoju Europy, dlatego nowa tożsamość Łodzi ukierunkowana jest na stymulowanie rozwoju ekonomicznego i społecznego, a w konsekwencji na poprawę jakości życia jej mieszkańców w oparciu o ten sektor gospodarki.

Celem kolejnego podrozdziału jest przedstawienie metodyki, na podstawie której PwC zbierała dane do swoich Raportów na temat największych polskich miast w okresie lat 2004–2010. Latach, w których Łódź przygotowywała się do konkurowania o miano „Europejskiej Stolicy Kultury”. Założenia tej metodyki zostały wykorzystane przez autorkę opracowania do analizy porównawczej, celowo wybranych sześciu polskich miast, pod kątem próby przybliżenia przyczyn niepowodzenia Łodzi w rywalizacji konkursowej.

3. Metodyka oceny potencjału rozwojowego miasta w kontekście badań PwC

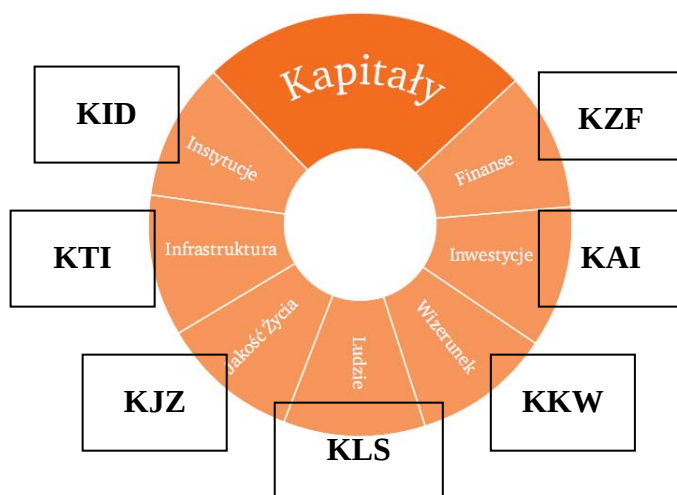
Zbieranie danych przez PriceWaterhouseCoopers na temat największych polskich miast w okresie lat 2004–2010, miało na celu pomóc w prawidłowej diagnozie ich potencjału rozwojowego, przed okresem korzystania z funduszy unijnych oraz skłonienie do refleksji na temat efektywności działań w zarządzaniu i korzystaniu z tych środków finansowych po 2007 roku. Pomiar potencjału rozwojowego polskich miast przebiegał na podstawie meto-

¹ *Przemysły kreatywne* – to dziedziny, w których wykorzystuje się pomysłowość i przedsiębiorczość. Dostarczają produkty i usługi, które szeroko łączą się z kulturalną, artystyczną lub rozrywkową wartością. Przemysły kreatywne utożsamiane także z przemysłami kultury są stosunkowo nowym sektorem światowej gospodarki. Sektor ten oparty jest na kreatywnych, innowacyjnych i wynikających z talentu działaniach twórców szeroko pojętej sztuki, mediów i projektowania. Raport Zespołu ds. Przemysłów Kreatywnych (Creative Industries Taskforce) przedstawił listę 13-tu przemysłów kreatywnych: reklama, film i wideo, architektura, muzyka, rynek sztuki i antyków, sztuki performatywne, gry komputerowe i wideo, rynek wydawniczy, rzemiosło, oprogramowanie, wzornictwo, radio i telewizja i projektowanie mody.

² *Łódź Centrum Przemysłów Kreatywnych* – to miejsce, które przedsiębiorczych uczy kreatywności, a kreatywnych przedsiębiorczości. To miasto, które pobudza wyobraźnię zmuszając do działania.

dyki opracowanej przez PwC i stosowanej do oceny sytuacji metropolii. Bazuje ona na założeniu, że dla harmonijnego rozwoju miasta niezbędne jest posiadanie odpowiednich siedmiu zasobów, umownie nazwanych przez PwC „kapitałami”³ (rys. 1). Założono również, że miasto o wysokim potencjale rozwojowym to takie, które posiada dobrze i równomiernie rozwinięte wszystkie siedem kapitałów. Jeśli któregoś z nich brakuje, stanowi to o słabości metropolii.

Rysunek 1. Siedem kapitałów rozwojowych metropolii europejskich według PwC



Źródło: Raport PwC „Największe polskie miasta” 2007 s. 3.

W wymienionych projektach badawczych poszczególne kapitały zdefiniowano następująco:

- Kapitał Źródła Finansowania (**KZF**) określa, w jakim stopniu miasto jest w stanie znaleźć środki pieniężne niezbędne do finansowania rozwoju.
- Kapitał Atrakcyjności Inwestycyjnej (**KAI**) mówi o tym, jak silnym magnesem jest miasto w zakresie przyciągania inwestorów, zarówno zagranicznych, jak i krajowych.
- Kapitał Kultury i Wizerunku (**KKW**) pokazuje, w jaki sposób miasto jest postrzegane: czy jako miejsce interesujące i atrakcyjne, czy jako kulturo-

³ *Kapitał* – to wszelkie zasoby niezbędne do rozwoju: finansowe, rzeczowe, ludzkie, a nawet takie, które istnieją w sferze psychologicznej (np. „kapitał zaufania”). Wspólną cechą kapitałów jest to, że aby je rozwijać trzeba w nie przez lata inwestować. Raport PwC 2007 s. 4.

wa pustynia. Im lepszy wizerunek, tym łatwiej przyciągnąć do miasta inwestorów i pobudzić aktywność mieszkańców.

- Kapitał Ludzki i Społeczny (**KLS**) określa jakość zasobów ludzkich, którymi dysponuje miasto. W grę wchodzi wiedza i kwalifikacje pracowników, struktura demograficzna (miasta o starzejącej się ludności charakteryzują się mniejszą dynamiką rozwojową od miast „młodych”) oraz aktywność społeczna mieszkańców.
- Kapitał Jakości Życia (**KJZ**) mówi, jakie warunki życia i pracy oferuje miasto. Na ten kapitał składają się stan środowiska naturalnego, poziom opieki zdrowotnej, jakość instytucji edukacyjnych oraz poczucie bezpieczeństwa.
- Kapitał Techniczny i Infrastrukturalny (**KTI**) określa szeroko rozumianą infrastrukturę, którą posiada miasto: zasoby mieszkaniowe, drogi, środki transportu, ale również centra handlowe, bankomaty i dostęp do internetu.
- Kapitał Instytucjonalno-Demokratyczny (**KID**) pokazuje sprawność funkcjonowania instytucji miejskich (władz i administracji) oraz obserwowaną aktywność społeczeństwa obywatelskiego.

Zbieranie danych do Raportów PwC dotyczyło dwóch okresów. W pierwszym z nich 2004-2005 (Raport 2007) badano potencjał rozwojowy wybranych siedmiu polskich miast (Gdańsk, Katowice, Kraków, Łódź, Poznań, Warszawa, Wrocław). Do drugiego raportu (Raport 2011) posłużyły dane z lat 2006-2010 (do poprzednich miast dołączono dane: Białystoku, Bydgoszczy, Lublina, Szczecina, a Gdańsk włączono do analizy danych Trójmiasta).

Wyniki badań PwC, przedstawione w dwóch w/w Raportach, wskazują jednoznacznie, że liderem w budowaniu ponadprzeciętnych poziomów wszystkich kapitałów rozwojowych, z wyraźną tendencją do ich wzrostu, jest Warszawa. Na drugiej pozycji w badanych latach jest Wrocław, który nie osiągnął ponadprzeciętnych poziomów kapitałów we wszystkich aspektach ale wykazał się aktywnością i kreatywnością w poprawie trzech z nich (KJZ, KID, KTI), które w pierwszym raporcie wskazywały na nie osiągnięcie poziomu przeciętnego. Niestety, Łódź w każdym z badanych okresów, wypracowała poziom wszystkich kapitałów poniżej wyników przeciętnych, a ponadto w czterech z nich (KLS, KJZ, KKW, KZF) odnotowała dalszy spadek. W kolejnym z podrozdziałów podjęto próbę przedstawienia przyczyn takiego stanu rzeczy.

4. Poziomy siedmiu kapitałów rozwojowych miasta Łódź (wyniki badań)

Dla potrzeb opracowania, analizę porównawczą danych z Raportów PwC przeprowadzono dla sześciu miast: pięciu, które przeszły do drugiego etapu konkursu „Europejska Stolica Kultury” (Gdańsk, Katowice, Lublin, Warszawa, Wrocław) oraz Łodzi, która nie sprostała kryteriom II etapu konkursu. Porównując poziomy Kapitałów rozwojowych analizowanych miast (tab. 1) w kontekście poszukiwania przyczyn niepowodzenia Łodzi w rywalizacji o Europejską Stolicę Kultury należy zauważyć:

1. Łódź nie pretenduje do miana miasta o wysokim potencjale rozwojowym ponieważ nie posiada dobrze i równomiernie rozwiniętych wszystkich siedmiu kapitałów. W obu Raportach poziom kapitałów nie przekracza średniej badanych miast, a wzrost 3 z 7 kapitałów w badanych okresach dla Łodzi wynosi średnio 1 punkt, podczas gdy dla pozostałych miast wynosi średnio o 4,4 punktu
2. Z przedstawionych w tab.nr.1 danych wynika również, że Łódź odnotowuje spadek poziomu badanych kapitałów w 4 przypadkach na 7 możliwych największą nieefektywność działań władz samorządowych, Łódź odnotowuje w poziomie Kapitału Kultury i Wizerunku (KKW). Spadek tego kapitału w badanym okresie wynosi 12,1 punktu i jest to najwyższe obniżenie poziomu tego elementu spośród badanych miast. Szukając przyczyny takiego stanu rzeczy należy zauważyć, że wśród wskaźników określających KKW dla Łodzi (tab. 2), widoczny jest drastyczny spadek, w okresie badanych lat, poziomu generalnego wizerunku miasta (spadek o 17 punktów) oraz poziomu wskaźnika kultury życia codziennego (spadek o 22 punkty). Znaczącą rolę w obniżeniu tych wskaźników odegrał fakt, Małego zaangażowania władz samorządowych w korzystanie z funduszy unijnych i środków z rynku finansowego (spadek ok. 5%) (tab. 3)
3. Ciekawą obserwacją jest fakt, że z danych w Raporcie PwC z 2011 roku wynika, że pomimo porównywalnego przeciętnego poziomu rozwoju wszystkich 7 kapitałów: dla Łodzi (84) i dla Lublina (83) oraz poziomu KKW dla Łodzi (63,9) i Lublina (62,3) to Lublin, w rywalizacji o „Europejską Stolicę Kultury”, przeszedł do drugiego etapu. W świetle przeprowadzonych badań PwC zakładać należy, że argumentacja takiej decyzji opierać się mogła m.in. na wyższym od średniego poziomu KJZ oraz KID dla Lublina podczas gdy Łódź nie osiągnąwszy średniego poziomu tych kapitałów, ich poziom odnotowała odpowiednio niższy o 15 i 12 punktów od wyników Lublina w Raporcie z 2011 roku. Determinującym

również wskaźnikiem powyższego wyboru, był KJZ. Poprawa kapitału jakości życia (KJZ) jest bowiem strategicznym celem Krajowej Strategii Rozwoju Regionalnego i Strategii Zrównoważonego Rozwoju Wsi, Rolnictwa i Rybactwa na lata 2012-2020, któremu władze Łodzi nie sprostały w badanym okresie.

4. Szczególnie dotkliwą przyczyną niepowodzenia w rywalizacji konkursowej Łodzi, zwłaszcza na tle innych wielkich miast Polski, jest niski kapitał atrakcyjności inwestycyjnej KAI, zarówno w okresie przed szansą korzystania z funduszy unijnych (72) jak i po (79,7). Fakt ten jest pochodną zarówno drastycznie odbiegającego od średniego poziomu: Kapitału Jakości Życia jak i Kapitału Kultury i Wizerunku.

Tabela 1. Poziom 7 kapitałów rozwojowych wybranych miast polskich

Raport PwC 2007. Poziom kapitałów rozwojowych poszczególnych miast polskich								
	KLS	KJZ	KKW	KID	KTI	KZF	KAI	Przeciętny poziom 7 kapitałów
Gdańsk	96	91	101	108	92	102	102	99
Katowice	100	97	95	98	104	87	100	97
Lublin	brak	brak	brak	brak	brak	brak	brak	brak
Warszawa	107	124	102	113	119	99	116	111
Wrocław	102	95	105	97	95	110	111	102
Łódź	92	89	76	80	80	91	72	83
Raport PwC 2011. Poziom kapitałów rozwojowych poszczególnych miast polskich								
	KLS	KJZ	KKW	KID	KTI	KZF	KAI	Przeciętny poziom 7 kapitałów
Trójmiasto	100,9	86,2	110,7	103,5	98,7	92,4	100,4	99
Katowice	104,6	90,8	119,1	100,8	103,2	102,7	99,6	103
Lublin	91,0	103	62,3	101,8	86,0	67,7	71,1	83
Warszawa	128,5	108,5	159,1	120,4	118,3	139,8	205,4	140
Wrocław	107,0	104,4	111,6	100,2	110,7	96,6	118,3	107
Łódź	87,2	87,7	63,9	89,7	94,3	88,9	79,7	84

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Raportu PwC 2007 i Raportu PwC 2011 dotyczących „Największych miast polskich”.

Tabela 2. Poziom poszczególnych wskaźników KKW Łodzi

Raport 2007 Kapitał Kultury i Wizerunku (KKW)			
	KKW: generalny wizerunek miasta ⁴	KKW: kultura wysoka ⁵	KKW: kultura życia codziennego ⁶
Łódź	63	77	87
Raport 2011 Kapitał Kultury i Wizerunku (KKW)			
Łódź	46,3	80,7	64,7

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Raportu PwC 2007 i Raportu PwC 2011 dotyczących „Największych miast polskich”.

Tabela 3. Poziom poszczególnych wskaźników dla KZF Łodzi

Raport 2007 Kapitał Źródeł Finansowania (KZF)				
	KZF: środki własne ⁷	KZF: środki funduszy europejskich ⁸	KZF: środki pochodzące z rynku finansowego ⁹	KZF: Finansowanie mieszane (Publiczno-prywatne) ¹⁰
Łódź	79	94	100	Łódź nie wykazywała dużej aktywności w zakresie poszukiwania szans finansowania mieszanego.

⁴ KKW: *generalny wizerunek miasta*, dotyczy zarówno ogólnej rozpoznawalności i powszechnie uznanej atrakcyjności miasta, jak postrzegania tradycyjnych walorów jego mieszkańców.

⁵ KKW: *kultura wysoka*, określona przez następujące wskaźniki: budżet miasta na kulturę, liczba koncertów, festiwali filmowych, teatralnych i muzyki poważnej, a także liczba uczestników największych koncertów (wszystkie wskaźniki odniesione do liczby mieszkańców).

⁶ KKW: *kultura życia codziennego* to: liczba miejsc dostępnych w kinach, liczba restauracji, liczba miejsc na stadionach sportowych (wraz ze znajdującymi się w budowie, w tym obiektami na Euro 2012) oraz powierzchnia terenów zielonych w granicach administracyjnych miasta (wszystko w przeliczeniu na liczbę mieszkańców)..

⁷ KZF: *środki własne* to fundusze, które miasto jest w stanie wygospodarować na działania prorozwojowe we własnym budżecie; łączne dochody miasta (zawierające dotacje uzyskane z budżetu państwa), dochody własne budżetu miasta (w przeliczeniu na głowę mieszkańca) oraz udział wydatków inwestycyjnych w budżecie miasta).

⁸ KZF: *środki funduszy europejskich* opiera się na obserwacji pozyskanych przez miasto środków Unii Europejskiej (zarówno przedakcesyjnych jak i poakcesyjnych) przeliczonych na głowę mieszkańca.

⁹ KZF: *środki pochodzące z rynku finansowego* obejmuje: relację zadłużenia oraz rocznych kosztów obsługi długu do dochodów miasta, relację emisji obligacji do dochodów (ukazuje ona aktywne poszukiwanie sposobów obniżenia kosztów obsługi długu).

¹⁰ KZF: *finansowanie mieszane* to takie, po które miasto sięga zawierając odpowiednie umowy z prywatnymi inwestorami, w wyniku których ważne dla rozwoju miasta projekty finansowane są przez sektor prywatny. Korzystanie z finansowania mieszanego należy uznać za wyraz najwyższych umiejętności miasta w zakresie pozyskiwania środków na rozwój.

Raport 2011 Kapitał Źródeł Finansowania (KZF)				
Łódź	93,1	88,8	94,9	Zdecydowana większość przetargów jest unieważniana z powodu braku zainteresowania partnerów prywatnych. Brak zainteresowania inwestorów jest skutkiem słabego przygotowania projektu oraz skłonności sektora publicznego do przenoszenia większości ryzyk na partnera prywatnego.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Raportu PwC 2007 i Raportu PwC 2011 dotyczących „Największych miast polskich”.

Z przedstawionej analizy wynika jednoznacznie, że kluczowymi kierunkami zmian w podniesieniu konkurencyjności miasta Łódź powinien być obszar budowania atrakcyjnego wizerunku miasta oraz wzrost jakości życia jej mieszkańców. Jak wskazują wyniki, wymaga to zdecydowanie większej aktywności władz samorządowych w pozyskiwaniu środków unijnych do finansowania projektów inwestycyjnych oraz zintegrowanej i konsekwentnej komunikacji marketingowej, kreującej siłę marki miasta dla potencjalnych inwestorów oraz dumę jej mieszkańców z dziedzictwa kulturowego miasta.

5. Podsumowanie

Celem niniejszego opracowania była analiza wyników badań przeprowadzonych w latach 2004–2010 przez PwC, pod kątem próby zdefiniowania przyczyn niepowodzenia Łodzi w rywalizacji o miano „Europejskiej Stolicy Kultury 2016”. W opracowaniu przyjęto założenie metodyki PwC (podrozdział 4), w której miasto o wysokim potencjale rozwojowym identyfikuje się z miastem, które posiada dobrze i równomiernie rozwinięte siedem kapitałów rozwojowych. Brak któregoś z kapitałów, stanowi o słabości metropolii.

Niestety Łodzi nie udało się, na przestrzeni badanych sześciu lat, wykazać odpowiednią kreatywnością i przedsiębiorczością w generowaniu potencjału rozwojowego na poziomie największych polskich miast. Przedstawiona analiza potwierdza tezę, że Łódź nieefektywnie korzysta z szans wzrostu potencjału rozwojowego na bazie spuścizny artystycznej, atutów logistycznych, wartości architektonicznej oraz wysokiej jakości zarządzania miastem wspieranej zewnętrznymi źródłami finansowania. Przedstawione wcześniej wnioski podkreślają, że największym problemem Łodzi jest brak zintegrowanej komunika-

cji marketingowej kreującej Kapitał Kultury i Wizerunku miasta (KKW). Grupa docelowa tych działań, czyli mieszkańcy i potencjalni inwestorzy, nie mają przełamanego schematu kojarzenia Łodzi z miastem o przestarzałym przemysle, niskiej jakości życia i słabym wykształceniu jej klasy robotniczej. Fakt ten, wpływa bezpośrednio na niską atrakcyjność inwestycyjną (KAI) Łodzi i niedostrzeganie przez inwestorów, wysokiej współcześnie podaży wykwalifikowanych i niedrogich pracowników, a także strategicznego położenia miasta, które może pretendować do miana centrum logistycznego Polski.

W ostatnich latach 2011–2013 podjęto wysiłek naprawy wizerunku miasta, eksponując rolę Władysława Strzemińskiego i Katarzyny Kobro dla łódzkiego modernizmu czy też podkreślając wagę przemysłów kreatywnych dla rozwoju Europy. Namacalnymi przejawami tych działań jest organizacja wielu ważnych imprez kulturalnych np. Festiwal Designu, Fashion Week, Festiwal Fotografii oraz modernizacja infrastruktury transportowej, budowlanej itp. O ile przedsięwzięcia te, niezbiecie potwierdzają „wybudzenie się z letargu” władz samorządowych i dostrzeżenie możliwości rozwojowych dla miasta, to trudno jest mówić zarówno o bieżącej poprawie jakości życia codziennego jej mieszkańców jak i działaniach gwarantujących w najbliższej dekadzie, możliwość porównywania się z Krakowem czy Wrocławiem – laureatami konkursu o miano Europejskiej Stolicy Kultury.

Bibliografia

Strategia Lizbońska 2000.

Karta Lipska 2007.

Raport na temat wielkich miast Polski, 2007, PricewaterhouseCoopers.

Raport na temat wielkich miast Polski, 2011, PricewaterhouseCoopers.

Renata Winkler

Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

Doskonalenie, rozwój i integrowanie zespołu projektowego

Development and integration of the Project team

Abstract: A team is not just any group working together. A group does not necessarily become a team simply because someone calls it a team. In this chapter are discussed the distinction between the concept of "group" and "team". Aim of this paper is to analyze the issue of team development. This analysis concentrates on following area: the selection of team members, work redesign, team building, training, leadership development.

Key-words: group, team, team building.

1. Wprowadzenie

We współczesnych organizacjach czynnik ludzki traktowany jest jako zasób o szczególnym, strategicznym wymiarze. To ludzie tworzą organizację i stanowią dla niej motor zmian. Kwalifikacje, wiedza, umiejętności, predyspozycje oraz motywacja pracowników decydują o zdolności organizacji do spełnienia potrzeb i oczekiwań klientów. Współcześnie ważnym elementem strategii prowadzenia działalności w silnie konkurencyjnych warunkach stają się zespoły interdyscyplinarne. Potrzeba realizowania zadań organizacji w systemie zespołów zadaniowych z jednej strony motywowana jest tym, że wyznaczone do realizacji cele/zadania z uwagi na swoją złożoność pozostają nieosiągalne w działaniach indywidualnych z drugiej zaś tym, że ich różnorodność (determinowana potrzebą elastyczności działania organizacji) i wspomniany już poziom złożoności implikuje w coraz większym stopniu nierytmiczność zapotrzebowania na określony wkład pracy. W sytuacji stosowania grupowych form organizacji pracy sukces zespołu jest w znacznej mierze uzależniony od tego, jak tworzące go jednostki będą z sobą funkcjonować i kooperować. Stąd rośnie zainteresowanie problematyką doskonal-

nia, rozwoju i integrowania zespołu projektowego, w szczególności w odniesieniu do takich zagadnień jak: optymalna wielkość zespołu, kluczowe obszary doskonalenia zespołu oraz wytyczne kształtowania i wzmacniania więzi pomiędzy członkami zespołu. Celem niniejszego opracowania jest w związku z powyższym omówienie zasadniczych kwestii związanych z wymienionymi powyżej zagadnieniami

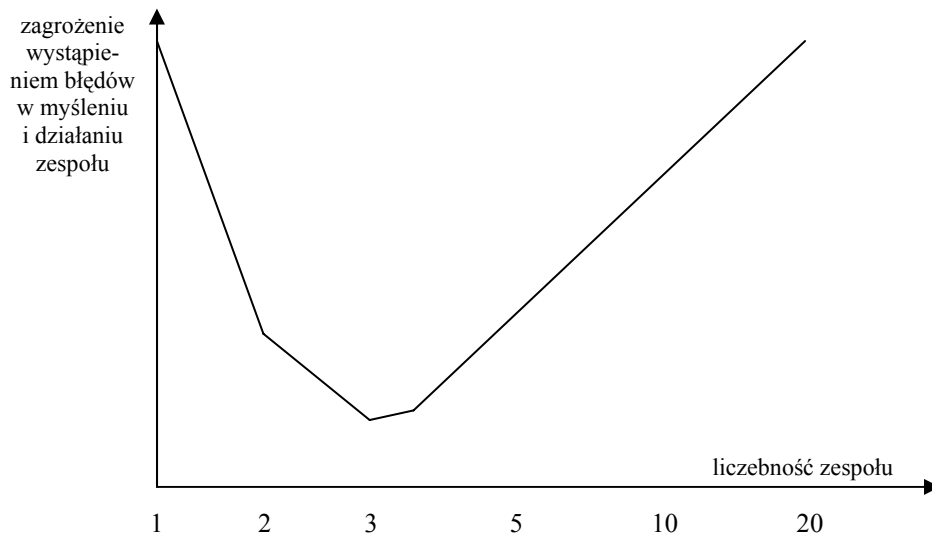
2. Grupa, zespół i zespół projektowy

W każdym opracowaniu z zakresu zarządzania wyraźnie zaznacza się istnienie różnicy pomiędzy grupą, a zespołem. Grupę tworzą co najmniej dwie osoby, które wchodzi z sobą w interakcję w taki sposób, że wzajemnie wywierają na siebie wpływ (nie muszą przy tym realizować wspólnego celu) [Griffin, Moorhead 2011, s. 240–241]. Mianem zespołu określić można z kolei taki rodzaj grupy, który spełnia łącznie następujące warunki [tamże, s. 268–269]:

- grupa ta nie jest zbyt liczna. Właściwy z punktu widzenia efektywności pracy poziom zależności i interakcji wystąpić może tylko w nielicznej zbiorowości. Większość metodyk zakłada funkcjonalnie zespołu liczącego z reguły 3–5 osób (wyjątkowo, w szczególnych okolicznościach do 8–9 osób (porównaj rys. 1);
- kompetencje i umiejętności członków grupy są względem siebie komplementarne;
- członkowie tej grupy posiadają wspólny cel, wszyscy pozostają zaangażowani w jego realizację oraz wspólnie ponoszą za tę realizację odpowiedzialność.

Nie każda grupa jest więc zespołem, choć każdy zespół jest grupą. Szczególnie istotnym elementem (obok wspólnego celu) jest wspólnie ponoszona odpowiedzialność, która wymaga nie tylko zaangażowania w realizację grupowego celu osób tworzących dany zespół, ale i ich wzajemnego zaufania do siebie. Podkreśla się, że w pełni rozwinięty zespół nie tylko posiada autonomię, ale też czynnie reguluje kierunek swoich działań (jest samo zarządzający i samosterujący).

Rys. 1. Efektywność pracy, a wielkość zespołu



Źródło: [Litke 2007, s. 181].

Na początku współpracy zespół projektowy jest grupą, a nie zespołem. Na dodatek grupą indywidualności, które niejednokrotnie pracują dla potrzeb realizacji wspólnego celu projektu niezależnie od siebie [Gido, Clements 2009, s. 332], a w części przypadków dodatkowo w różnym czasie i miejscu. Co więcej w wielu przypadkach do zespołu projektowego angażowani są ludzie, którzy nigdy wcześniej ze sobą nie współpracowali, ale – z uwagi na posiadaną wiedzę, kompetencje, umiejętności i/lub doświadczenie – ich uczestnictwo w projekcie jest pożądane (ma to miejsce niezależnie od tego, czy w projekcie biorą udział pracownicy etatowi, kontraktowi, czy też jedni i drudzy).

Przekształcenia grupy w zespół wymaga przede wszystkim ukształtowania i wzmacniania więzi pomiędzy członkami zespołu (budowy stosownego poziomu spójności pomiędzy nimi) [Barinaga 2007, s. 337]. Nie jest to możliwe bez rozwijania w obrębie grupy procesów komunikacji i kooperacji [Paul, Cadle, Thomas 2012, s. 25].

3. Rozwój grupy

Grupa, jako struktura społeczna, nie jest w żadnej mierze tworem statycznym. Każda grupa (formalna lub nieformalna) przechodzi pewne etapy rozwoju nim osiągnie etap, na którym jest w stanie przekształcić się w zespół. Jednym

z najbardziej znanych modeli rozwoju grupy, jest model Tuckmana [Nelson 2008, s. 205]. Autor ten wyodrębnił następujące fazy rozwoju grupy: orientacji (*forming*), burzy (*storming*), normowania (*norming*), dojrzałości (*performing*).

W fazie orientacji ludzie zachowują się w sposób bardziej powściągliwy niż normalnie: po pierwsze, przez wzgląd na brak wiedzy o sobie wzajemnie, po drugie, z uwagi na brak znajomości celów wyznaczonych do realizacji dla grupy, reguł funkcjonowaniu w obrębie grupy, zakresów i form przyjętej odpowiedzialności oraz przypisanych poszczególnym osobom pozycji (wynikających z formalnej struktury zależności) i pełnionych przez nie ról. Dążą do zapoznania się ze sobą wzajemnie i ocenienia jakie obowiązują zasady współpracy. Stonowane, uprzejme zachowanie maskuje różnice oraz ewentualne rozczarowania, w tym większym stopniu, że poszczególne osoby zachowują się zgodnie z regułami, które ich zdaniem są oczywiste w ramach współpracy (lub które powinny obowiązywać).

W fazie burzy, ludzie zaczynają testować, w jakim stopniu normy, które założyli, że istnieją faktycznie obowiązują. Ujawniają się różnice, zgłaszane są liczne zastrzeżenia i roszczenia (również względem poszczególnych osób). Jednostki dążą do określenia (wzmocnienia) swojej pozycji, tworzą fronty i koalicje. Jest to faza krytyczna, w ramach której dojść może do rozpadu grupy.

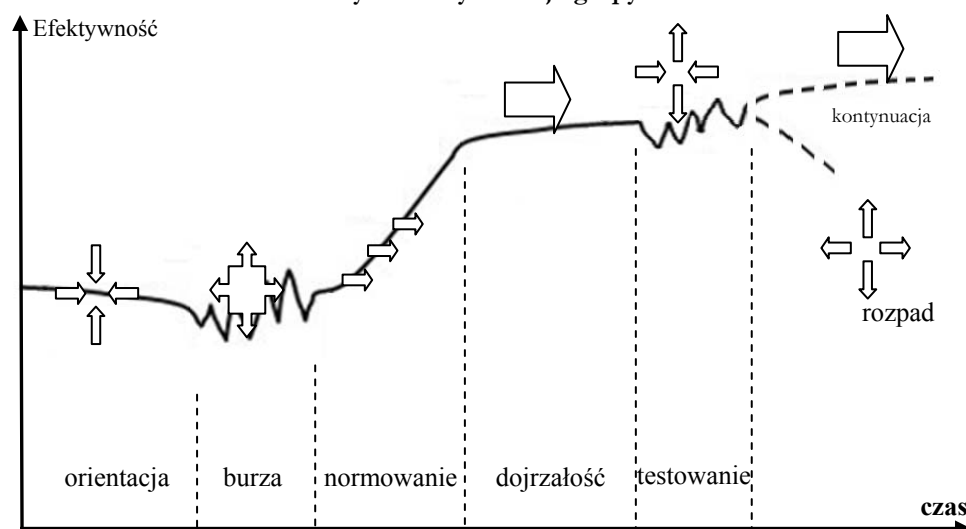
W kolejnej fazie konstytuowane i zinternalizowane są normy określające sposób współpracy. Wykształca się wspólny pogląd, co do rozkładu ról i zakresów spełniania oczekiwań poszczególnych członków. Dzięki tworzeniu ustabilizowaniu zewnętrznych powiązań pomiędzy jednostkami wyłania się struktura grupy. W jej ramach, na skutek pogłębiających się interakcji, zacieśniane są relacje pomiędzy wchodzącymi w skład grupy członkami. Kształtuje się tym samym określony poziom spójności grupy (tj. zakres lojalności członków grupy względem siebie).

W fazie dojrzałości struktura grupy jest już ukształtowana, tym samym wysiłek ukierunkowany zostaje na osiągnięcie założonego celu (członkowie grupy realizują przypisaną sobie rolę i wypełniają przydzielone zadania). Grupa jest „gotowa” by stać się zespołem. Jeżeli grupa osiągnęła celu, dla potrzeb realizacji którego została powołana najczęściej następuje rozpad grupy.

Z pewnych względów model Tuckmana w literaturze przedmiotu uzupełniany bywa o dwie dodatkowe fazy. W przypadku, gdy w zespole nastąpi istotna zmiana (np. gdy do grupy dołączą nowi członkowie, albo zmieniają się realizowane cele, lub warunki funkcjonowania grupy) wyróżniana jest faza testowania. Faza ta w swoim charakterze zbliżona jest do fazy burzy i skutkuje „reorganizacją” zespołu w aspekcie struktury i/lub norm. Jeżeli grupa

„przetrwa” tą fazę, to mówimy o fazie kontynuacji. Przy czym współpraca kontynuowana jest na nowych, zmienionych zasadach. Jeżeli nie, grupa ulega rozwiązaniu (faza rozpadu). Przebieg poszczególnych faz rozwoju grupy obrazuje poniższy rysunek.

Rys. 2. Fazy rozwoju grupy

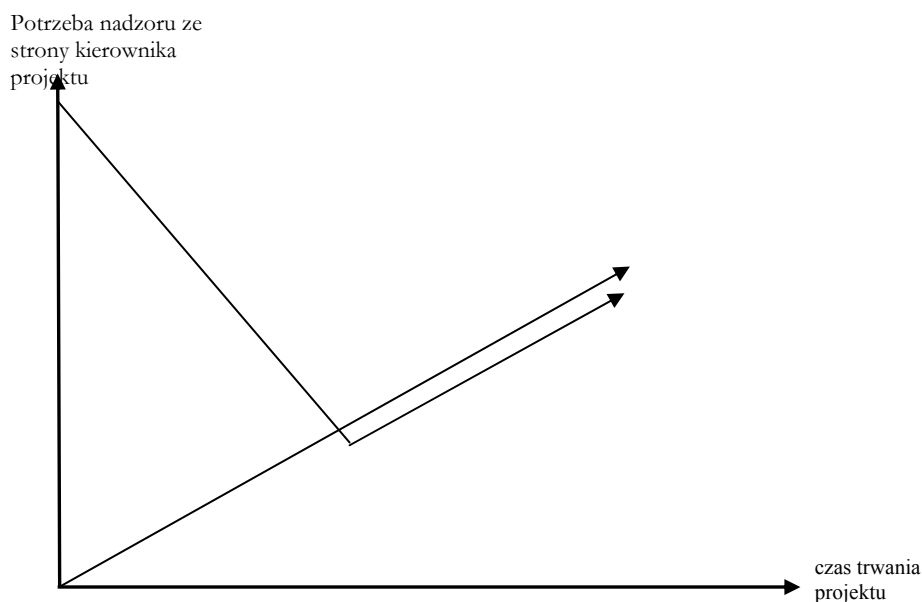


Źródło: Opracowanie własne.

Fazy te w różnych grupach – w zależności od specyfiki indywidualnych uwarunkowań poszczególnych osób wchodzących w skład grupy – mogą trwać krócej, lub dłużej i przebiegać z odmienną intensywnością. Niemniej jednak omówione procesy mające miejsce w poszczególnych fazach sprawiają, że w szczególności na początku *grupa*, a po pewnym czasie *zespół* wymaga wzmożonej troski ze strony kierownika (porównaj rys. 3)

Podstawą rozwoju są zmiany, a zatem obserwowalne w pewnym przedziale czasu różnice pomiędzy porównywalnymi (dwoma lub więcej) stanami pewnego obiektu (systemu). Przy czym:

- w przypadku wystąpienia różnicy w wielkości jednego (lub kilku) parametrów wyznaczonych przy określonej podstawie porównania – mówimy o zmianach ilościowych,
- w przypadku, gdy pojawia się nowa właściwość, reakcja lub zachowanie obserwowanego obiektu (systemu) – o zmianach jakościowych.

Rys. 3. Czas trwania projektu, a potrzeba nadzoru ze strony kierownika projektu

Źródło: [Phillips 2005, s. 335].

4. Doskonalenie i rozwój zespołu

Wystąpienie zmian ilościowych oznacza wzrost (lub degradację), ale rozwój już niekoniecznie. Z rozwojem utożsamiać należy głównie wystąpienie zmian jakościowych i to takich, które oceniane są pozytywnie z punktu widzenia celu, którego one dotyczą [Stabryła 1996, s. 9–12]. Warto przy tym podkreślić, że: (1) rozwój jest procesem – ponieważ zmiany następują w pewnym przedziale czasu, (2) rozwój związany jest z doskonaleniem – ponieważ jego istotą są zamiany jakościowe. Doskonalenie oparte na ciągłym systematycznym wprowadzaniu zmian stanowi podstawę rozwoju. W przypadku zespołu doskonalenie i następujący w jego efekcie rozwój rozumieć należy przede wszystkim w kategorii wzrostu sprawności działania tego zespołu. W opinii Unsworth i West [2003, s. 378] wyróżnić można pięć zasadniczych obszarów doskonalenia zespołu, które kolejno związane są z:

1. Doborem członków zespołu.
2. Przeprojektowaniem pracy.
3. Budowaniem zespołu.

4. Szkoleniem zespołu.
5. Rozwojem przywództwa.

Ad. 1. W odniesieniu do pierwszego z wyróżnionych obszarów – pozyskanie odpowiednich ludzi do projektów wiąże się z większym wyzwaniem niż klasyczny proces rekrutacji. Właściwie kształtując profile wymaganych kompetencji członków zespołu projektowego, adekwatnie dobierając kryteria selekcji i doskonaląc metody jej przeprowadzania doskonalimy skład zespołu. Dobrze przygotowana i przeprowadzona rekrutacja oraz selekcja pozwala wyłonić nie tylko jednostki o stosownych umiejętnościach (ze szczególnym uwzględnieniem umiejętności komunikacyjnych oraz zdolnościami do wyznaczania i ewaluacji celów zespołowych), ale też zorientowane zadaniowo i potrafiące pracować w zespole. Nie każdy wybitny specjalista nadaje się na członka zespołu. Swoistym - komplementarnym względem selekcji - zakresem doskonalenia, o którym należy w związku z tym wspomnieć, jest system ocen pracowników umożliwiający korygowanie i utrwalanie właściwego funkcjonowania zespołu.

Ad. 2. Drugim obszarem związanym z doskonaleniem jest przeprojektowanie pracy zespołu. Obszar ten odnosi się do modyfikowania zadań, w szczególności w zakresie wymiarów określających te zadania, takich jak: poziom zróżnicowania (i znaczenia) zadań cząstkowych, stopień ich tożsamości (samoistności – tj. przekładalności wysiłku na wymierny efekt), typ i zakres sprzężenia zwrotnego dla nich właściwy oraz charakter i zakres autonomii (samodzielności) działania. Stosowne wymodelowanie zadań dla poszczególnych członków sprzyja wysokiemu poziomowi motywacji.

Ad. 3. Trzeci obszar doskonalenia to budowanie zespołu. Budowanie zespołu dotyczy formowania procesów zespołowych, integrowania członków zespołu i budowania jasnej, motywującej wizji zespołowej. Obszar ten jest szczególnie istotny w przypadku, gdy w zespole projektowym mamy do czynienia albo ze zmianami składu zespołu w trakcie trwania projektu, albo z odrębną lokalizacją geograficzną poszczególnych członków (rozproszenie przestrzenne zespołu i wynikający z tego brak możliwości bezpośredniej współpracy twarzą w twarz) lub z asynchronicznością czasową pracy poszczególnych członków zespołu, względnie z koniecznością stworzenia bardzo licznego zespołu.

Ad. 4. Obszar czwarty – szkolenia – umożliwić ma zarówno rozwój umiejętności i kompetencji członków zespołu, jak i wypracowanie wspólnych modeli umysłowych dających podstawę do płynnej koordynacji działań członków zespołu nawet przy braku jasnych instrukcji postępowania. Ob-

szar ten podobnie jak i przeprojektowywanie pracy w istotnym stopniu wpływać może na poziom motywacji członków zespołu (warunkuje bowiem możliwość rozwoju zawodowego pracowników).

Ad. 5. Ostatni obszar – rozwój przywództwa w ramach zespołu – odnieść należy do kwestii:

- kierowania zespołem (określania celów, podziału ról, delegowania zadań i uprawnień, oceny pracy, feedback, weryfikacja działań),
- przewodzenia jednostkom (coachingiem),
- przewodzenia całej grupie.

Ponieważ selekcja przeprowadzana jest poza zespołem, a zagadnienie projektowania pracy ściśle powiązane jest z kwestią motywowania zespołu poniżej bardziej szczegółowo omówiona zostanie kwestia szkoleń i budowania zespołu.

5. Szkolenia

Szkolenia służą przygotowaniu czynnika ludzkiego do sprawnego funkcjonowania w nowych warunkach. Wspomagają zaistnienie zmiany lub umożliwiają jej wykreowanie dzięki modyfikacji wiedzy, umiejętności oraz postaw uczestników szkolenia. Dzięki szkoleniu możliwe jest też kształtowanie pewnych predyspozycji, co do prawdopodobnych zachowań w przyszłości. W tym również zachowań względem określonych sytuacji – nawet jeżeli są one dla uczestników szkolenia nowe. Nawet gdy szkolenie nie wnosi nowych (oryginalnych) treści – zmiana następuje z uwagi na wydobycie, nazwanie i uporządkowanie wiedzy posiadanej przez osoby szkolone. Szkolenia organizowane są z uwagi na wprowadzanie do organizacji nowoczesnych metod, technik i technologii, jak również z uwagi na potrzebę rozwijania zdolności interpersonalnych (związanych z pracą w zespole), komunikacyjnych i twórczych (kreatywnych). Oczywiście określenie treści i celów szkolenia powinno nastąpić adekwatnie do istniejących w zespole potrzeb szkoleniowych i przy uwzględnieniu specyfiki pracy, jaką wykonywać będzie członek zespołu. Wskazane jest też przeprowadzanie oceny skuteczności szkoleń.

Czas trwania szkolenia zależy pozostaje od przyjętego zakresu programowego. Równie dobrze może to być 1,5 godzinny warsztat, jak i regularny trening trwający kilka dni (tygodni) po kilka godzin dziennie. Z kolei wybór metody realizacji szkolenia zależeć powinien zarówno od treści szkolenia, jak i od wielkości grupy. Wykład, prezentacja, dyskusja, sesja grupowego rozwiązywania problemu, analiza zdarzeń krytycznych, odgrywanie ról oraz

symulacja zaliczane są do grupy najbardziej sprawdzonych i skutecznych metod szkoleniowych. Dowiedziono przy tym, że wykorzystywanie technik teatru improwizacji w programach szkoleniowych służy rozwijaniu kreatywności, a wprowadzanie ćwiczeń improwizacyjnych poszerzaniu świadomości, rozwijaniu zaufania i spontaniczności oraz modelowania przekazu niewerbalnego [Koppett 2003, s. 25–31].

Doświadczenia praktyczne wykazują także, że prowadzenie treningu przy użyciu zróżnicowanych technik przynosi lepsze rezultaty niż próby dopasowania technik prowadzenia szkolenia do stylu uczenia się poszczególnych uczestników tego szkolenia [Hannum 2009, s. 25–29]. Należy podkreślić również, że w odniesieniu do większości zagadnień prezentowanych na szkoleniach przekazywanie samej teorii przydatne okazuje się wyłącznie dla osób już posiadających określone doświadczenie w danym zakresie [Landis, Bhawuk 2004, s. 455]. W przypadku osób nie posiadających doświadczenia wskazane jest organizowanie treningów zawierających komponentę behawioralną (jak: symulacja, ćwiczenie). Jest to o tyle wskazane, że proces nabywania kompetencji wiąże się z osiągnięciem trzech poziomów wiedzy: deklaratywnej (wiedzieć co), proceduralnej (wiedzieć jak) cichej [tamże, s. 455–457].

Pierwszy z nich nabywany jest na samym początku (tzw. etap poznawczy). Jest związany ze zrozumieniem, a nie z działaniem. Drugi pojawia się później i związany jest z nabyciem umiejętności wykorzystania wiedzy deklaratywnej (etap asymilacji)¹. Ostatni poziom związany jest ze zinternalizowaniem poziomu wiedzy deklaratywnej i proceduralnej w takim stopniu, że następuje ich automatycznie, nieuświadomione wykorzystanie (poziom nieuświadomionej kompetencji: etap autonomii). Tym samym w przypadku osób bez doświadczenia przedstawienie określonej kwestii czysto teoretycznie w obrębie szkolenia nie znajduje bezpośredniego przełożenia na nabycie określonych umiejętności. Warto też realizowany program szkoleń uzupełnić o sesję coachingu umożliwiającą poznanie i zrozumienie przez kandydata własnych cech, preferencji, postaw, wartości i ograniczeń.

W przypadku zespołów projektowych szczególne znaczenia mają treningi komunikacyjne. W tym większym stopniu, że:

- realizacja procesów komunikowania się pozostaje w ścisłej zależności z uzyskiwaniem, kreowaniem, wydobywaniem, utrwalaniem, kodyfikowaniem, transferowaniem i redukcją wiedzy, a procesy pozyskiwania,

¹ Oczywiście w praktyce obie te kategorie wiedzy współlistnieją ze sobą.

rozpowszechniania czy wymiany wiedzy dokonują się w kontakcie z ludźmi i wymagają realizacji aktów komunikacyjnych);

- „komunikacyjne błędy” stanowią przeszkodę dla uzyskania rzeczywistego zaangażowania się pracowników w działania podejmowane przez organizację i obniżają efektywność wykorzystania złożonych form ich współdziałania i kooperacji.

W zależności od potrzeb tematyka szkolenia ukierunkowana być może na doskonalenie komunikacji wewnętrznej w organizacji, komunikację interpersonalną, (proaktywne słuchanie, przekazywanie i przyjmowanie uwag, rozmowa przez telefon, wywieranie wpływu, rozwiązywanie konfliktu a komunikowanie się, techniki asertywne, komunikację niewerbalną), komunikowanie się w grupie, komunikację międzykulturową, komunikację kryzysową, negocjacje, organizowanie i prowadzenie zebrań, komunikację pisemną (korespondencje), sztuka przemawiania i wystąpień publicznych, udzielanie wywiadu (kontakty z mediami).

Szkolenia tego typu służą doskonaleniu pracy zespołu poprzez kształtowanie kluczowych umiejętności komunikacyjnych członków zespołu oraz wspomagają rozwój stosownej kultury komunikacji w obrębie zespołu.

Jednakże – jak podkreśla Listwan [2011, s. 125] po pierwsze, w warunkach napiętego harmonogramu trudno w zespole o szeroką skalę szkoleń, po drugie, preferowane są takie sposoby podnoszenia kwalifikacji, które są związane z miejscem pracy i równocześnie rozwijają umiejętności współdziałania. Tym samym coraz większa popularność zdobywa coaching grupowy.

6. Budowanie zespołu

Koncepcja budowania zespołu rozwinęła się w latach sześćdziesiątych ubiegłego wieku [Payne 2001, s. 4] na gruncie psychologii społecznej, w powiązaniu z falą zainteresowania procesem dynamiki grupowej i spopularyzowaniem treningu wrażliwości. Budowanie zespołu pierwotnie dedykowane było doskonaleniu relacji w obrębie grupy. Sukces zespołu jest w znacznej mierze uzależniony od tego, jak tworzące go jednostki będą z sobą funkcjonować i kooperować. Budowanie zespołu wiąże się z realizacją różnorodnych działań umożliwiających osiągnięcie takiego poziomu integracji grupy posiadającej wspólny cel, by przekształciła się ona w zespół. Przy czym obecnie budowanie zespołu – chociaż obejmuje takie kształtowanie struktury grupy i procesu grupowego by stworzyć zaangażowanie, więzi i by wzmacniać wzajemne zaufania pomiędzy ludźmi – służy przede wszystkim popra-

wie wydajności pracy zespołu. Nie sprowadza się wyłącznie do budowania „ducha zespołowości”, czy też samej integracji społecznej [Weingart, Cronin, Houser i in. 2005, s. 96]. Budowanie zespołu wiąże się z ukierunkowaniem wspólnego wysiłku na koordynowanie posiadanych przez grupę zasobów w dążeniu do realizacji wspólnego celu i jego realizacja wymaga zaangażowania.

W efekcie budowania zespołu wyklarowany i jednoznacznie określony zostaje cel zespołu, jak również wyłoniona i ustabilizowana struktura ról zespołowych. Przyjmuje się, że budowanie zespołu: wspomaga proces grupowego podejmowania decyzji, pozwala integrować cele indywidualne z grupowymi, harmonizuje współpracę, obniża poziom konfliktowości w zespole, sprzyja utrzymaniu wyższego poziomu motywacji, sprzyja adekwatnemu przypisaniu ról w zespole, wzmacnia komunikację dwustronną (przy czym jawna i otwarta komunikacja ma dla budowania zespołu znaczenie kluczowe), wzmacnia poczucie odpowiedzialności oraz pozwala budować własną kulturę zespołu [por.: Tanke 2001, s. 212; Parker 2010, s. 2–3]. Uznaje się, że sesje budowania zespołu przynoszą lepsze efekty, jeżeli przeprowadzone są przez trenerów zewnętrznych – a nie przez menedżera projektu [Payne 2001, s. 3].

Zasadniczo przy podejmowaniu działań ukierunkowanych na budowanie zespołu można wyróżnić sześć następujących faz [tamże, s. 4–5]:

- identyfikację potrzeb,
- pozyskania zaangażowania,
- oceny potrzeb i wyrażania opinii,
- przeprowadzania sesji budowania zespołu,
- wdrażania wyników,
- oceny efektów.

W fazie rozpoznawania potrzeb określić należy: misję zespołu, style kierowania, nastawienie jednostek względem siebie, klimat pracy, fazę rozwoju grupy, realizowane cele, oraz formalną organizację pracy (w tym obowiązujące procedury), style kierowania, nastawienie jednostek względem siebie. By móc zidentyfikować oraz ocenić potrzeby warto odpowiedzieć na takie pytania, jak [Adeniyi 2007, s. 67]: *Czy członkowie zespołu rozumieją i akceptują cele grupy? Czy poszczególni członkowie grupy posiadają indywidualne ukryte (i nie podzielane przez pozostałych członków grupy) cele, które mogą wpłynąć na grupowe osiągnięcia i/lub mogą ograniczać zaangażowanie tych osób? Czy rola lidera jest adekwatnie wypełniana? W jaki sposób podejmowane są w grupie decyzje? Czy członkowie grupy darzą się szacunkiem? Czy członkowie grupy ufają sobie wzajemnie? Jakie emocje żywią względem siebie?* W odniesieniu do jakiego obszaru w obrębie zespołu pojawiają się tarcia (ujawniają się konflikty)? – o ile zespół funkcjonuje w obrębie organi-

zacji, także pytanie – *Jakie relacje łączą zespół z pozostałymi jednostkami organizacyjnymi?*

Sesje budowania zespołu przybierać mogą bardzo zróżnicowane formy. Zróżnicowany może też być ich czas trwania. Szczególnie wymierne korzyści przynoszą 1–2 dniowe sesje budowania zespołu. W przypadku zespołu rozproszonego geograficznie lub w sytuacji, gdy projekt wymaga zmian w składzie zespołu nieocenione są spotkania integrujące o odgórnie określonej strukturze służące wyłącznie zapoznaniu się członków grupy (są niezbędne, choć oczywiście nie są wystarczające. Jedność przestrzenna, synchroniczność czasowa i stabilny skład grupy istotnie wspomaga nie tylko proces integracji społecznej, ale i budowania zespołu).

Odrębny problem stanowi wdrożenie w pracę zespołu i zintegrowanie w obrębie grupy osób dołączających w trakcie trwania projektu. W praktyce grup projektowych dość często spotykanym rozwiązaniem jest instytucja *cienia* (osoby wprowadzającej do pracy, która przez pewien okres czasu „towarzyszy” nowemu członkowi zespołu) albo *opiekuna* (osoby oddelegowanej do tego, by można się było do niej zwrócić z prośbą o potrzebne informacje/wyjaśnienia).

7. Zamiast podsumowania

Omówione w niniejszym opracowaniu treści związane z doskonaleniem, rozwojem i integrowaniem zespołu projektowego nie stanowią oczywiście wyczerpującego kompendium poruszanych zagadnień – stanowić mogą jednak przegląd podstawowych wytycznych w ich zakresie (o tyle znaczący, że w kontekście omawianych treści zmieniający optykę postrzegania pracy tego typu zespołów), jak również stanowić punkt wyjścia do dalszych badań jakościowych jak i ilościowych w tym obszarze. W kontekście wszystkich przeprowadzonych rozważań zasadne na koniec wydaje się podkreślenie znaczenia komunikacji dla pracy zespołu projektowego, oraz (nie rozwijanej w tym opracowaniu) kwestii dostarczenia zespołowi niezbędnych dla realizacji jego pracy narzędzi i zasobów.

Bibliografia

Adeniyi M.A. (2007), *Effective Leadership Management: An Integration of Styles, Skills & Character for Today's Ceos*, AuthorHouse, Indiana.

- Barinaga E., (2007), *Cultural Diversity' at work: National culture' as a discourse organizing an international project group*, „Human Relations”, vol. 60 (2).
- Gido J. Clements J.P. (2009), *Successful project management*, Cengage Learning, Mason.
- Griffin R.W., Moorhead G. (2011), *Organizational Behavior: Managing People and Organizations*, Cengage Learning, Mason.
- Hannum W. (2009), *Training Myths: False Beliefs that Limit Training Efficiency and Effectiveness of Training Solutions: Part 1*, “Performance Improvement”, vol. 48 (2).
- Koppett K. (2003), *Techniki teatru improwizacji w programach szkoleniowych*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków., ss. 25-31.
- Landis D., Bhawuk, D.P. (2004), *Synthesizing Theory Building and Practice in Intercultural Training* [w:] *Handbook of Intercultural Training*, D. Landis, J.M. Bennett, M.J. Bennett (red.), Sage, Thousand Oaks–London–New Delhi.
- Litke H.D. (2007), *Projektmanagement: Methoden, Techniken, Verhaltensweisen. Evolutionäres Projektmanagement*, Hanser, München.
- Listwan T. (2011), *Determinanty skuteczności kierowania zespołem projektowym*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, t. XII, z. 14.
- Nelson D.L. (2008), Quick J.C., *Understanding Organizational Behavior*, Thomson South-Western, Mason.
- Parker G. (2010), *Successful Team Building: 20 Tips, Tools, and Exercises*, HRD Press, Inc. Amherst.
- Paul D., Cadle J. (2012), Thomas Ph., *The Human Touch: Personal Skills for Professional Success*, BCS: The Chartered Institute, Chippenham.
- Payne V. [2001], *The Team-Building Workshop: A Trainer's Guide*, AMACOM, New York.
- Phillips J. [2005], *Zarządzanie projektami IT*, One Press, Gliwice.
- Stabryła A. (1996), *Zarządzanie rozwojem firmy*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków.
- Tanke M.L. (2001), *Human Resources Management for Hospitality*, Cengage Learning, Delmar.
- Unsworth K.L., West M.A. (2003), *Zespoły: nazywania pracy w grupie* [w:] *Psychologia pracy i organizacji*, N. Chmiel (red.), Gdańskie wydawnictwo psychologiczne, Gdańsk.
- Weingart L.R., Cronin M.A., Houser C.J., Cagan J., Vogel C. (2005), *Functional Diversity and Conflict in Cross-functional Diversity Team* [w:] *Understanding Teams*, L.L. Neider i Ch.A. Schriesheim (red.), Information Age Publishing, USA.

Michał Chmielecki
Społeczna Akademia Nauk

Szwedzka kultura negocjacji w oczach Polaków w świetle wyników badań

Swedish negotiation culture in the eyes of Polish managers – empirical findings

Abstract: The article describes Swedish negotiation culture through the lens of experience of Poles. The article aims to answer the question of what characterizes the Swedish style of negotiating and what are its basic elements. This article presents the results of qualitative research conducted among Poles negotiating on daily basis with Swedish business partners.

Keywords: Sweden, negotiations, cross-cultural negotiation, negotiation culture.

1. Wstęp

Według R. Waltona i R. McKersie'go [1993, s. 3] negocjacje to „przemysłana interakcja dwóch lub więcej skomplikowanych jednostek społecznych, za pomocą której próbują one definiować lub redefiniować warunki wzajemnej zależności”. R. Lewicki, J. Litterer, D. Saunders i J. Minton definiują negocjacje jako „...proces, w jaki próbujemy wpływać na innych, aby pomogli nam zaspokoić nasze potrzeby, biorąc jednocześnie pod uwagę ich potrzeby” [Lewicki, Litterer, Saunders, Minton 1993, s. v]. R. Lewicki i J. Litterer [1985, s. 43–44] w nieco starszym wydaniu tej pracy, definiują proces negocjacji jako: „[...] proces przechodzenia dwóch ludzi od punktu, w którym dzieli ich problem lub konflikt, do punktu, w którym osiągają rozwiązanie lub porozumienie. Negocjacje to proces składania ofert i kontrofert, ustępstw i kompromisów, dzięki którym strony osiągają punkt, który obie uważają za najlepszy, jaki można osiągnąć. Proces ten jest sercem negocjacji, nie można go jednak zrozumieć ani prowadzić z sukcesem bez wiedzy na temat, jak inne czynniki wpływają na proces”. Według E. T. Halla: „Tym

[...], co jest cechą wyłącznie ludzką – tym, co rzeczywiście stanowi o tożsamości człowieka, bez względu na to, gdzie się urodził – jest jego kultura, całościowe ramy komunikacyjne – słowa, działanie, pozy, gesty, ton i barwa głosu, wyraz twarzy, sposób traktowania czasu, przestrzeni oraz przedmiotów materialnych, sposób, w jaki człowiek pracuje, bawi się, kocha i broni samego siebie. Wszystkie te rzeczy i jeszcze wiele innych tworzą pewne systemy komunikowania się dysponujące znaczeniami zrozumiałymi wyłącznie dla tych, którzy znają historyczny, społeczny i kulturowy kontekst zachowań” [Hall 1984, s. 82]. G. Hofstede uważa, że kultura jest terminem określającym zaprogramowanie umysłu. Hofstede twierdzi, że kultury się uczymy, nie otrzymujemy jej w spadku, natomiast jej źródłem nie są geny a środowisko społeczne. Jest ona zatem „kolektywnym zaprogramowaniem umysłu, które odróżnia członków jednej grupy lub kategorii ludzi od drugiej” [Hofstede, 2001, s.40]. Podobnego zdania jest Zygmunt Bauman. Pisze on „Kulturowe formowanie ludzkich jednostek polega na wpajaniu im wiedzy o kodzie kulturowym, uczeniu czytania znaków oraz umiejętności ich wyboru i prezentacji. Wszyscy prawidłowo przyuczeni ludzie potrafią bezbłędnie rozpoznać wymogi i oczekiwania, które wiążą się z daną sytuacją, na co odpowiadają wyborem właściwego wzorca zachowań. I odwrotnie: wszyscy ukształtowani kulturowo ludzie potrafią nieomylnie sięgnąć po taki sposób zachowania, który zrodzi zaplanowaną przez nich sytuację” [Bauman 1996, s. 157].

Podsumowując kultura jest skumulowanym rezultatem doświadczeń, wartości, religii, wierzeń, postaw, znaczeń, wiedzy, organizacji społecznych, procedur podejścia do czasu i przestrzeni, odgrywanych ról, postrzegania wszechświata i obiektów materialnych. „Kultura jest pojęciem bardzo „obciążonym” teoretycznie i empirycznie. Tworzy rozległą „rodzinę wyrazów”, która bardzo utrudnia operacjonalizację. W zarządzaniu znajduje jednak rozległe zastosowanie zarówno jako metafora, jak i nurt teorii oraz badań empirycznych” [Sulkowski 2008, s. 9]. Z punktu widzenia procesów komunikacyjnych, a zatem co kluczowe i negocjacji warte podkreślenia są następujące cechy kultury:

1. Kultura manifestuje się poprzez język, zachowanie i aktywność. Zapewnia modele norm dzięki, którym łatwiej jest postępować w interakcjach codziennych jak również interakcjach wewnątrz organizacji biznesowych, ułatwiając w ten sposób komunikację. Dzięki niej można zatem funkcjonować w obrębie danej organizacji bądź społeczeństwa.
2. Warto dodać, iż sztywne wyobrażenie o kulturze danej grupy może powodować powstawanie stereotypów niemających w zasadzie zbyt wiele

wspólnego z rzeczywistością. Zatem wspólne wzory zachowań dla danej kultury powinny być postrzegane jako możliwe lub prawdopodobne „prognozy na scenariusz” danej sytuacji organizacyjnej czy komunikacyjnej. Hipotezy te czy też „prognozy” powinny być testowane, modyfikowane i ulepszone w zależności od realnej sytuacji komunikacyjnej.

3. Należy pamiętać, iż zawsze znajdują się osoby, których zachowanie będzie w znaczący sposób odbiegać od zachowania pozostałych członków danej grupy kulturowej. Ich poglądy, zwyczaje i normy nie będą takie same jak pozostałych członków ich kultury.
4. W tej samej kulturze ludzie będą różnili się wyznaniem religijnym czy choćby poziomem wykształcenia. Kobiety i mężczyźni będą dwiema różnymi kulturami w obrębie jednej. Również przedsiębiorstwa, organizacje czy instytucje edukacyjne będą miały własne kultury.
5. Esencją zrozumienia międzykulturowego jest zdanie sobie sprawy w jaki sposób kultura jednego kraju jest podobna a w jaki sposób odmienna od kultury innego kraju. Posłużono się tu frazą „innego kraju” a to ze względu na fakt, iż mówiąc o środowisku międzynarodowym, zwykle kultura rozumiana jest na poziomie narodowym [zob. Kale 1996, s. 21–38].

2. Polsko-szwedzkie stosunki gospodarcze

„Szwecja jest krajem, dla którego handel zagraniczny stanowi jeden z najważniejszych elementów, decydujących o funkcjonowaniu gospodarki. Od wielu lat bilans handlowy kraju wykazuje saldo dodatnie na poziomie kilku miliardów euro rocznie. Ponieważ przemysł szwedzki dostarcza głównie produkty o wysokim stopniu przetworzenia, stwarza to znaczne uzależnienie Szwecji od importu zarówno surowców i podzespołów do dalszego przerobu (70% całego importu, jak i importu konsumpcyjnego)” [http://stockholm.trade.gov.pl/pl/rynek/article/detail,130,05_Handel_ze_Szwecja.html]. „Ostatnie lata przynoszą bardzo dynamiczny rozwój polsko-szwedzkiej współpracy gospodarczej, co znajduje odzwierciedlenie we wzroście obrotów handlowych oraz poziomie szwedzkich inwestycji w Polsce.

Polska umacnia swoją pozycję jako największego partnera gospodarczego Szwecji w Europie Centralnej i Wschodniej. Systematycznie i dynamicznie wzrastają obroty handlu zagranicznego, które osiągnęły w roku 2001 poziom ok. 2,3 mld USD, potwierdzając tezę o istniejących nadal niewykorzystanych po obu stronach możliwościach kooperacji. Na szczególne podkreślenie zasługuje postawa polskich eksporterów, którzy przyczyniają się do

znacznej redukcji nadal ujemnego salda w handlu ze Szwecją. Podstawę polskiego eksportu do Szwecji stanowią maszyny i urządzenia, komponenty oraz produkty chemiczne. Podobną strukturę branżową ma polski import ze Szwecji, co świadczy o bliskich powiązaniach tych tradycyjnych branż przemysłu” [<http://www.sztokholm.polemb.net/index.php?document=77>]. Tabela 2 pokazuje, jak w latach 2001–2010 kształtował się eksport z Polski do Szwecji, import ze Szwecji do Polski, ile wynosiły obroty towarowe oraz jak kształtowało się saldo wymiany handlowej.

Tabela 2. Polsko-szwedzkie obroty towarowe i saldo wymiany handlowej

	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Eksport do Szwecji	9,5	11,5	15,6	18,2	19,8	24,4	29,1	34,8	27,7	30,9
Import ze Szwecji	12,8	12,6	13,6	15,6	16,9	21,8	27,1	29,3	25,2	29,0
Obroty	22,3	24,1	29,2	33,8	36,7	46,2	56,2	64,1	52,9	59,9
Saldo	-3,3	-1,1	2,0	2,6	2,9	2,6	2,0	5,5	2,5	1,9

Źródło: tabela sporządzona na podstawie danych SCB (Szwedzkie Biuro Statystyczne), w mld SEK

Szwecja w 2010 r. była 11 partnerem Polski w świecie i 8 w UE pod względem obrotów, z udziałem w eksporcie 2,86% i w imporcie 1,83%. Polskie obroty towarowe ze Szwecją w ostatnich latach charakteryzowały się bardzo dynamicznym wzrostem. Od roku 1998 uległy podwojeniu. Udział Polski w obrotach Szwecji jest również istotny. W 2010 r. Polska znalazła się na 12 miejscu wśród odbiorców szwedzkich towarów i 13 wśród krajów eksportujących na rynek szwedzki – z udziałem odpowiednio 2,55% i 2,88%. W strukturze obrotów towarowych Polski ze Szwecją najważniejszą rolę odgrywają wyroby przemysłu elektromaszynowego (ok. 52% eksportu i ok. 48% importu). Głównymi wyrobami z tej grupy eksportowanymi na ten rynek są: pojazdy samochodowe oraz ich części i akcesoria, aparatura odbiorcza dla telewizji oraz jej części, drut izolowany, części do urządzeń służących do podnoszenia, przenoszenia, załadunku lub rozładunku, łożyska toczne. Duży udział w handlu mają wyroby metalurgiczne, wyroby przemysłu chemicznego, wyroby przemysłu drzewno-papierniczego oraz produkty mineralne. Ważną grupę towarów eksportowanych do Szwecji stanowią meble i wyroby z drewna (plyty, sklejkę itp.) – stanowią obecnie łącznie ok. 16

% eksportu do Szwecji. Pod koniec 2008 r. odnotowano duży spadek wzajemnych obrotów. Negatywna tendencja utrzymała się w 2009 r., spadek wzajemnych obrotów wynosił ok. 30% w porównaniu do 2008 r. Na początku roku 2009 znacząco wzrósł udział we wzajemnych obrotach artykułów pochodzenia rolniczego (udział eksportu wzrósł z 4% do 6% a importu z 3 do 10%). Pod koniec roku 2009 odnotowano niewielką poprawę w zakresie eksportu z Polski i pogłębianie się spadku importu ze Szwecji, natomiast w 2010 r. wzajemnawymiana ponownie dynamicznie rosła. Tendencja ta utrzymuje się na początku 2011 r”.

Jak widać, istnieje zatem silna potrzeba badań naukowych i publikacji dotyczących aspektów międzykulturowych obejmujących obydwie kręgi kulturowe. Większe zrozumienie pomiędzy danymi kulturami prowadzi do pogłębiania współpracy gospodarczej.

3. Metodyka badań i wnioski

Badania prowadzone na przestrzeni września i października 2012 roku miały charakter jakościowy. Warto w tym miejscu wspomnieć, o coraz szerszym zastosowaniu metod jakościowych w zarządzaniu. Jak pisze Ł. Sułkowski, mimo faktu, iż podejście neopozytywistyczno-funkcjonalistyczno-systemowe, zdominowało główny nurt nauk o zarządzaniu, to jednak zyskują na znaczeniu niektóre paradygmaty alternatywne. Wraz z rozpowszechnianiem się paradygmatów alternatywnych na znaczeniu zyskują jakościowe metody badań, które są coraz częściej wykorzystywane w poznawaniu: kultury organizacyjnej, relacji społecznych w organizacjach, badania problemów sprawowania władzy i wielu innych kwestii istotnych w dyskursie zarządzania [Sułkowski, Alternatywne paradygmaty, op. cit.]. Na badanie złożyło się 18 pogłębionych wywiadów swobodnych. Tabela 3 charakteryzuje grupę respondentów. Uczestnicy badań to głównie menedżerowie średniego szczebla reprezentujący różne działy i komórki organizacyjne firm. Próba do badań została dobrana w sposób nielosowy, metodą doboru celowego i kuli śnieżnej. Pozyskano wyniki od 18 osób mających doświadczenia w negocjacjach ze Szwedami. Wywiady pogłębione częściowo ustrukturyzowane trwały ok. od 0,5 do 1,5 h. Przedmiotem badań były zachowania negocjacyjne Szwedów.

Tabela 3. Charakterystyka grupy respondentów – płeć i wiek

Płeć badanych	Średnia wieku badanych	Dotychczasowa współpraca ze szwedzkimi partnerami handlowymi w latach – średnia
6 Kobiety	39 lat	9 lat
12 Mężczyźni	42 lata	8 lat

Źródło: Opracowanie własne.

4. Wyniki i interpretacja badań

Wyniki pogrupowano w taki sposób, aby odpowiedzi respondentów dotyczyły wspólnego obszaru, np. egalitarnego zachowania w trakcie negocjacji, podejścia do roli czasu czy też roli zaufania w procesie negocjacji.

Tabela 4. Odpowiedzi respondentów pogrupowane tematycznie pod względem obszaru kultury istotnego z punktu widzenia negocjacji

Obszar kultury istotny z punktu widzenia negocjacji	Wyniki badań – pogrupowane tematycznie odpowiedzi respondentów
Kompetencje	Respondent 3: „Ceni się kompetencje i to tyle. Partnera biznesowego wybiera się biorąc właśnie je pod uwagę. Proszę zapomnieć o owijaniu w bawełnę.” Respondent 11: „Jeśli nie masz do powiedzenia czegoś na temat. Siedź cicho i się nie odzywaj. Do tematu przechodzi się szybko i bez zbędnych gier wstępnych. Liczy się konkret”. Respondent 17: „Dobrze argumentują swoje potrzeby. Wyrażają je bardzo precyzyjnie. Chcą aby negocjacje zakończyły się win-win”. Respondent 12: „Są dość formalni. Nie lubią targować się o cenę. Oczekują konkretnych propozycji”. Respondent 8: „Komunikując się z nimi mailowo należy pamiętać, że oczekują szybkich konkretnych odpowiedzi”. Respondent 9: Szwedzi są zorientowani na detale. Dlatego nasze propozycje i prezentacje muszą być zaplanowane i logicznie zorganizowane. Respondent 15: „Zawsze są dobrze przygotowane do rozmów. Chyba nigdy nie spotkałem się z wyraźną improwizacją po ich stronie”. Respondent 1: Szwedzi szanują ludzi z dużą wiedzą i doświadczeniem. Respondent 5: „Wewnątrz firmy funkcjonuje hierarchia, i pracownicy wiedzą kto komu podlega. Ale jak obserwuje Pan to z zewnątrz to nie wiadomo kto jest za co odpowiedzialny”.

Egalitaryzm	Respondent 7: „Najczęściej decyzje podejmuje się na zasadzie konsensusu. To podkreśla równość w tym społeczeństwie. Jeśli podejmiesz decyzję, która dotyczy np. pracowników bez ich udziału jest to duży błąd”. Respondent 16: „Tam, od razu rzuca się w oczy egalitaryzm. Biznes charakteryzuje spłaszczona hierarchia. Tu nikt specjalnie nie przechwala się tytułami, stanowiskami. Szwedzki menedżer postrzega siebie bardziej jako coacha niż kierownika. Jego zadanie to zachęcanie pracowników do jak najlepszej pracy na rzecz całego zespołu a nie pokazywanie własnej pozycji. Tam, większy nacisk kładzie się na kompetencje i wiedzę pracowników”. Respondent 1: „Nie traktuj Szwedów na niskich stanowiskach w organizacji z góry. Tam panuje silne równouprawnienie”. Respondent 18: „Silna niechęć w stosunku do konfliktów jak i potrzeba konsensusu powodują, że decyzja praktycznie w każdej sprawie podejmowana jest w drodze dyskusji, w której każdy musi mieć okazję do wypowiedzenia własnej opinii”. Respondent 17: „Jeśli negocjuje się zbyt agresywnie, mogą po prostu wyjść z sali konferencyjnej i do niej nie wrócić”. Respondent 9: „Tytuły w zasadzie zniesiono. Sposób ubierania się pracowników jest swobodny, często nieformalny”.
Powściągliwość i skromność	Respondent 12: „Szwedzi lubią wydajność i skromność”. Respondent 5: „Szwedzi są powściągliwi i ostrożni. Nie lubią wywierać presji za pomocą autorytetu. Starają się zrzucić odpowiedzialność za podejmowane decyzje na cały zespół”. Respondent 3: „Język ciała powinno się ograniczyć do minimum, zostawiając odpowiednią przestrzeń partnerom”. Respondent 18: „W trakcie negocjacji powinno się trzymać emocje na wodzy, nie gestykulować, nie używać emfazy, superlatyw i czegokolwiek innego, co mogłoby być powodem do uznania nas za zbyt rozemocjonowanych i wylewnych”. Respondent 1: „Szwedzi są stosunkowo skromni. Nie lubią kiedy zbyt agresywnie się „sprzedajesz”. Doświadczenie powinno mówić za ciebie”.
Uczciwość i zaufanie	Respondent 4: „Jeśli po negocjacjach uścisknę rękę drugiej stronie, jestem pewny, że ustalenia pozostaną bez zmian. To znaczy tyle, co podpisanie kontraktu”. Respondent 17: „Trzeba pamiętać, żeby nie rzucać słów na wiatr. Dotrzymywanie obietnic podnosi zaufanie, a zaufanie w biznesie to dla Szwedów sprawa absolutnie podstawowa”. Respondent 6: „Należy uważać na cenowy aspekt negocjacji. Z mojego doświadczenia wynika, że albo akceptują cenę albo nie. To jest tak, że jak podajesz Szwedem cenę to oczekują, że jest ona rozsądnie skonstruowana. I albo im się podoba to, co za nią dostana albo nie”.

Tab. 4. Cd.

Czas	Respondent 6: „Są punktualni. Cenią punktualność. Uważam, że mają dużą świadomość wartości czasu”. Respondent 8: „Szwedzki styl komunikacji jest otwarty i dość bezpośredni. Wydaje mi się, że Szwedzi nie chcą tracić czasu na zbędne pogaduszki i od razu starają się przechodzić do rzeczy. Lubią także mieć wszystko z góry zaplanowane np. szczegółową agendą”. Respondent 13: „Szwed zwykle prowadzi rozmowę w sposób otwarty, przechodząc bezpośrednio do meritum bez stosowania tzw. small talk, służącej do oceny nowopoznanego rozmówcy”. Respondent 11: „W trakcie negocjacji nie zbaczą z tematu. Nie lubią owijania w bawełnę”. Respondent 10: „Nasi północni sąsiedzi bardzo cenią uczciwość i zaufanie. Stąd też może przywiązanie dużej wagi do punktualności, której brak może być powodem utraty zaufania”. Respondent 7: „Szwedzi są dość metodyczni i zwracają uwagę na detale, wolno zmieniają negocjacyjne pozycje”.
Powściągliwość i prywatność	Respondent 10: „W mniejszym stopniu niż my budują relacje. To zaangażowanie nie jest ważne. Ważne są kompetencje i dobra oferta”. Respondent 14: „Nie mają problemu z negocjacjami z obcokrajowcami. Nie lubią jednak kiedy chcesz szybko się z nimi zaprzyjaźnić”. Respondent 1: „Jeśli negocjujesz ze Szwedami. Nie próbuj ich naśladować. Pozostań sobą. Bądź naturalny”. Respondent 3: „Szwedzi dość wyraźnie rozgraniczają sferę życia prywatnego i zawodowego, starając się utrzymywać między nimi właściwy dystans, dlatego zadawanie pytań dotyczących sfery prywatnej nie jest stosowne”.

Źródło: Opracowanie własne.

Phillips-Martinsson [1992] wskazała, że w Szwecji istnieje silna tendencja do wyznaczenia linii demarkacyjnej między sferą publiczną a prywatną. Ta cecha może ograniczać wielu szwedzkich przedsiębiorców w kontaktach z kontrahentami zagranicznymi. Badaczka twierdzi również, że Szwedzi często trzymają się kruczowo negocjacji i nie chcą mówić o sobie prywatnie. Rzadko rozpoczynają dyskusje biznesowe od pogawędki na temat rodziny, dzieci czy hobby. Podobnego zdania jest Daun [1989].

Szwecja jest klasyfikowana, jako kraj indywidualistycznej kultury, a Szwedzi są postrzegani jako niezależni. Ich potrzeba niezależności może wyrażać się w chęci bycia samemu i dystansem do innych [Löfgren et al, 1982]. Szwedzi należą do kultur monochronicznych i postrzegają czas jako coś

ustalonego w naturze, inną część naszego środowiska. Czas jest postrzegana jako zasób ograniczony i podobnie jak o pieniądzu ta kultura mówi o oszczędzaniu, zdobywaniu i marnowaniu czasu. W Szwecji dość często można usłyszeć Amerykański idiom „Czas to pieniądz”. Aby być pewnym, że czas wykorzysta się mądrze w Szwecji dużo uwagi poświęca się planowaniu. Terminowość i punktualność jest w tym kraju szczególnie ceniona [Ferraro 1994; Ghauri et al, 2003].

Szwedzi ponad wszystko cenią racjonalność. Korzystają z najnowszych i najwydajniejszych technologii. Są przedsiębiorczy i innowacyjni. Większość szwedzkich przedsiębiorstw posiada tzw. płaską strukturę, w której hierarchia i status nie są tak bardzo istotne. Szwedzi są bardzo niezależni, sami organizują czas pracy a menedżerowie są często optymistycznie nastawieni co do ambicji pracowników i ich zdolności przywódczych. Menedżerowie w Szwecji mimo młodego wieku mogą zajmować wysokie stanowisko.

Wzorce komunikacji między ludźmi są bardzo zróżnicowane i elastyczne. W celu przyspieszenia i ułatwienia podejmowania decyzji, kontakty często mają miejsce w poprzek hierarchii. Ważną rolę odgrywa wspólny cel i zwartość grupowa. Menedżer może łamać reguły formalne i omijać struktury hierarchiczne w razie potrzeby [Mead 1998; Hofstede 2001].

Szwedzi unikają konfliktu. Mają mocne poczucie tego, że każdy ma prawo do własnej opinii i nie ma sensu debatować, aby to rozstrzygnąć. By uniknąć konfliktów Szwedzi trzymają się z dala od tematów podgrzewających emocje. Niechętnie krytykują rzeczy publicznie. Jeśli Szwed zostanie skrytykowany często postrzega to jako atak na jego osobowość [Daun 1989].

5. Podsumowanie

Biznesmeni komunikujący w środowisku międzykulturowym muszą zadać sobie pytanie jak dużo wiedzą na temat danej kultury i co powinni na jej temat wiedzieć [zob. Webb, Keene 1999]. Poznawanie czy też poznanie danej kultury nie stanowi celu samego w sobie, lecz powinno mieć miejsce w kontekście biznesowym. I tym kontekstem dla prowadzonych rozważań będą negocjacje. Warto pamiętać, iż kultury nie komunikują się ze sobą, to jednostki komunikują się ze sobą [zob. Yan 1997, s. 297–320]. Podsumowując, Polacy postrzegają szwedzkich negocjatorów jako: bardzo rzeczowych i dokładnych, oczekujących dobrego przygotowania merytorycznego, dość formalnych i chłodnych, szybko zmierzających do meritum sprawy,

w oczach Polaków Szwedzi nie znoszą konfliktów i robią wszystko, żeby do nich nie dopuścić, mają również bardzo duże poczucie wartości słowa.

Bibliografia

- Bauman Z. (1996), *Socjologia*, Zysk i S-ka, Poznań.
- Hall E.T. (1984), *Poza kulturą*, PWN, Warszawa.
- Hofstede, G. (2000), *Kultury i organizacje. Zaprogramowanie umysłu*, PWE, Warszawa.
- Kale S. (1996), *How National Culture, Organizational Culture and Personality Impact Buyer-seller Interactions*. [w:] P. Ghauri, J.C. Usunier (red.). *International Business Negotiations*, Pergamon, Oxford: Elsevier Science Ltd.
- Lewicki R.J., Litterer J.A. (1985), *Negotiation*, Irwin, Homewood III.
- Lewicki R.J., Litterer J.A. (1993), Saunders D.M, Minton J.W., *Negotiation. Readings, Exercises and Cases*, Irwin, Burr Ridge III.
- Sulkowski Ł. (2008), *Czy warto zajmować się kulturą organizacyjną?*, Zarządzanie Zasobami Ludzkimi, nr 6.
- Walton R.E., McKersie R.B. (1993), *A Behavioural Theory of Labour Negotiations*, McGraw-Hill, New York.
- Webb J., Keene M. (1999), *The impact of discourse communities on international professional communication*. [w:] C. R. Lovitt, D. Goswami (red.), *Exploring the rhetoric of international professional communication*, New York: Baywood.
- Yan R. (1997), *Yin/Yang principle and the relevance of externalism and paralogic rhetoric to intercultural communication*, Journal of Business and Technical Communication, 11.

Źródła internetowe:

- http://stockholm.trade.gov.pl/pl/rynek/article/detail,130,05_Handel_ze_Szwecja.html
- <http://www.sztokholm.polemb.net/index.php?document=77>
- [http://www.mg.gov.pl/Wspolpraca+z+zagranica/Wspolpraca+gospodarcza+Polski+z+kr
ajami+UE+i+EFTA/szwecja.htm](http://www.mg.gov.pl/Wspolpraca+z+zagranica/Wspolpraca+gospodarcza+Polski+z+kr
ajami+UE+i+EFTA/szwecja.htm)

Aleksandra Szejniuk

Wyższa Szkoła Gospodarki Euroregionalnej w Józefowie

Efektywność negocjacji jako podstawa zarządzania międzykulturowego we współczesnym świecie

Effective negotiating as a basis for intercultural management in the contemporary world

Abstract: Social, political and economic changes taking place in the world, as well as the process of globalization, force also organizations to introduce some changes. They need to adapt the management system, organizational structure and the style of negotiating to respond effectively to the new market requirements.

Under conditions of international integration only the companies using modern IT technologies have a chance to withstand and develop. The costs and a way of perception of the organization (characterized by submission to the strategy, structure and culture of the activities) play an important role.

Cooperative relations are the basis of the competitive advantage and crucial to the success of the companies. Therefore negotiating is required. We influence the world by the style of our negotiating as well as people whom we can compete or cooperate with. As we negotiate, we live in such a world.

Keywords: negotiations, negotiating types and styles, organizational culture, BATNA, ZOPA.

1. Wstęp

W obecnym zmieniającym się świecie zauważalny jest wzrost znaczenia negocjacji. Mają na to wpływ zarówno warunki społeczne, jak i ekonomiczne. Duży wpływ na zmiany w świecie ma globalizacja rynków, nieustający wzrost przekształceń przedsiębiorstw, wzrastające znaczenie usług, a także większa mobilność zatrudnienia.

Współczesne organizacje, realizując złożone strategie podlegają nieustannym zmianom, a to zmusza do rozwiązywania wielu konfliktów. Zarówno w naszym kraju, jak i na arenie międzynarodowej, odnotowuje się

zwiększone zainteresowanie negocjacjami traktowanymi jako jeden z podstawowych narzędzi rozwiązywania narastających problemów, a także instrument kształtowania stosunków z otoczeniem.

Negocjacje odnosi się do różnorodnych problemów w praktyce zarządzania przedsiębiorstwami. Dlatego ważną rolę w rozwiązywaniu konfliktów na rynku krajowym i międzynarodowym mają do spełnienia menedżerowie. Duże znaczenie ma poziom wiedzy na temat negocjacji, który zapobiega ponoszeniu ewentualnych strat przez działające na rynku organizacje. Ważna jest zatem umiejętność rozpoznawania sytuacji konfliktowych, pozwalających na ich rozwiązanie poprzez wprowadzenie zwyczajów analizowania i planowania, a przede wszystkim doprowadzenia do rozwiązania na drodze rokowań.

2. Teoria negocjacji

W teorii i praktyce pojęcie negocjacji określane jest przez różnych autorów w następujący sposób, który prezentuje tabela 1. Prezentowane definicje nie są jedyną wykładnią terminu negocjacji. Trudność w interpretacji tego pojęcia jest konsekwencją złożoności problemu. Autorzy zwracają uwagę nie tylko na cel negocjacji, ale także na sposób osiągania porozumienia. Podkreślenia wymaga fakt, że wymienione definicje określają współdziałanie ludzi, którzy stanowią najważniejszy czynnik negocjacji. A zatem negocjacje mogą być prowadzone zarówno w sytuacji konfliktu, jak też dla potrzeb określenia warunków współpracy pomiędzy organizacjami.

Współcześnie organizacje realizując swoje strategie muszą rozwiązywać konflikty. Jednym z narzędzi wykorzystywanych do tego celu są negocjacje. Partnerzy uczestniczący w tym procesie są odpowiedzialni za kształtowanie stosunków w sposób umożliwiający współpracę między nimi. Negocjacje traktowane są jako podstawowy mechanizm porozumiewania się ludzi, który umożliwia korzystne rozwiązywanie konfliktów.

Zadaniem negocjatora jest inicjowanie i utrzymywanie kontaktu z partnerem do momentu wypracowania wspólnego stanowiska. Podstawami dobrego kontaktu podczas negocjacji są (Nierenberg 1997):

- koncentracja uwagi na partnerze negocjacyjnym,
- poszukiwanie informacji u partnera,
- przekazywanie partnerowi informacji,
- podtrzymywanie korzystnej atmosfery.

Tabela 1 Definicje negocjacji prezentowane przez autorów

Autor	Definicja negocjacji
J. Jabłońska-Bonca (2004)	Złożony proces komunikacyjny, w który się angażujemy, jeżeli chcemy coś uzyskać od innych, przy czym na ogół nie chodzi jedynie o osiągnięcie zmiany przekonań oponenta, ale o konkretne zachowanie z jego strony.
S.L. Stadniczeńko (2006)	Proces osiągania porozumienia lub proces podejmowania wspólnej decyzji lub proces budowy konsensusu przez strony
M. Tabernacka (2009)	To rodzaje interakcji społecznej, w której strony rozmów i innych działań podejmowanych w ramach procesu negocjacyjnego definiują i kształtują wzajemne stosunki.
J. Kamiński (2004)	Proces rozwiązywania konfliktów, w którym dwie lub więcej stron o częściowo sprzecznych interesach dyskutuje dzielące je różnice i próbuje podjąć wspólną decyzję co do ważnych dla nich spraw.
Wódz K. (2007)	To dwustronny proces komunikowania się, którego celem jest osiągnięcie porozumienia, gdy przynajmniej niektóre cele zaangażowanych w nie stron są konfliktowe.
Kennedy G. (2004)	Polega na dostosowaniu pożądanых przez przeciwne strony idealnych rozwiązań do stanu, w którym te rozwiązania są możliwe do osiągnięcia.
<i>Negocjacje. Harvard Business Essentials</i> (2003)	Negocjacje to sposób, w jaki ludzie radzą sobie z różnicami.

Ostateczny efekt negocjacji uzależniony jest od sposobu jego prowadzenia, a także kolejności działań. Skuteczność negocjacji warunkuje prawidłowe jej przeprowadzenie. Przygotowanie do rozmów, jak i sposób ich prowadzenia, gwarantują trwały sukces. Proces negocjacji określają trzy fazy [Rządca, Wujec 1998]:

- faza wstępna – poznanie się partnerów ze sobą, określenie reguł postępowania oraz zdefiniowanie celów negocjacyjnych;
- faza środkowa – zbliżenie oczekiwań partnerów negocjacyjnych zdefiniowanych w fazie wstępnej. Jest to czas, w którym partnerzy przekonują się nawzajem do zaakceptowania własnych propozycji;
- faza końcowa – polega na zaakceptowaniu rozwiązań osiągniętych podczas negocjacji oraz za zawarciu porozumienia (podjęciu decyzji).

Podstawowym czynnikiem określającym negocjacje jest sprawność, którą ocenia się ze względu na długość trwania rozmów, a także skuteczność rozwiązania konfliktu. Ważna jest także dynamiczność negocjacji. Przeciagające

się rozmowy powodują ponoszenie dodatkowych kosztów. Skuteczne rozwiązanie konfliktu daje satysfakcję wszystkim uczestnikom. Nieprawidłowy sposób zachowania się negocjatorów przyczynia się do niesprawnych negocjacji wynikających z braku umiejętności [Borkowska 1997]:

- argumentacji,
- ustępowania,
- dostosowania strategii negocjacyjnej do sytuacji.

Brak argumentacji wynika z braku wiedzy, a także od tego, na ile negocjator zna poruszane zagadnienie. Równie ważnej jest nastawienie do przedmiotu rozmowy. Istotne znaczenie ma sztuka ustępowania, która dotyczy pewnych zasad np.: ustępstwo powinno dać satysfakcję partnerowi. Wybór strategii negocjacyjnej powinien być dostosowany do sytuacji obu stron. Daje ona gwarancję na osiągnięcie zamierzonego celu.

3. Konflikt w organizacji

Złożoność organizacji działających w niestabilnym otoczeniu przyczynia się do powstawania konfliktów. W swej istocie oznacza sytuację społeczną, w której dochodzi do zetknięcia się sprzecznych interesów, postaw oraz wartości jednostek i/lub grup funkcjonujących obrębie organizacji, których skutkiem są określone ich zachowania [Pocztowski 2008]. To sytuacja, w której występują dwie lub więcej stron, które są od siebie zależne. Poglądy na temat znaczenia konfliktów w organizacji zmieniały się na przestrzeni lat, przechodząc ewolucję od tradycyjnego ich pojmowania jako sytuacji zbędnej i szkodliwej do nowoczesnego ich ujmowania jako czegoś nieuniknionego i nieodłącznego w funkcjonowaniu organizacji [Bugiel, Haber 1994].

W przedsiębiorstwie występują konflikty organizacyjne, w których występują dwie lub grupa osób. Jest to wynik sprzeczności przekonań lub celów, które chcą realizować obie strony. Różnica poglądów lub celów, do których dążą uczestnicy, a także wzajemne uzależnienie i wspólna odpowiedzialność za sukcesy lub porażka doprowadza między nimi do konfliktu. Innym znaczącym rodzajem jest konflikt dwóch osobowości, nie zawsze mających sprzeczne cele. Wpływają na nie następujące cechy ludzki [Rumel-Syska 1990]:

- skłonności autorytarne polegające na chęci objęcia kontroli nad innymi ludźmi,
- makiawelizm, czyli kierowanie się zasadą, że cel uświęca środki, zachowywanie dystansu emocjonalnego,

- niska odporność na stres,
- brak empatii,
- skłonności psychopatyczne,
- brak umiejętności komunikowania się.

Negatywny stosunek do ludzi lub grup może przyczyniać się do sytuacji konfliktowych. Sposób podziału dóbr występujących w przedsiębiorstwie może być źródłem konfliktu. Inne przyczyny mogą wynikać z braku dostępu do informacji, ze struktury organizacyjnej, ograniczeń czasowych, zbyt dużej liczby zadań, a także może być związane z blokadą realizacji potrzeb. Biorąc pod uwagę efektywność organizacji w sytuacji, kiedy konflikt jest długotrwały, należy nim pokierować, wykorzystując następujące style kierowania konfliktem [Hellriegel i in. 1995]: unikania, przystosowania się, szukania kompromisu, wywierania nacisku i współpracy.

Dla podniesienia efektywności funkcjonowania organizacji należy potraktować konflikt jako narzędzie zarządzania poprzez działania ukierunkowane na [Griffin 1996]:

- stymulowanie konfliktu przez pobudzanie konkurencyjności między pracownikami a grupami w organizacji,
- ograniczanie konfliktu w wyniku zmniejszania konkurencyjności między „aktorami” w organizacji,
- rozwiązywanie konfliktu, jeżeli jest on dysfunkcyjny dla sprawnego działania organizacji.

Konflikt w organizacji jest źródłem kreatywności. Może być również przyczyną negatywnych zjawisk lub w różny sposób przyczynić się do jego efektywności poprzez wykrywanie błędów. Konflikty zwiększają aktywność, uświadamiają istnienie problemów, a przede wszystkim są bodźcem do wprowadzania zmian.

4. Negocjacje międzynarodowe – zakres

We współczesnym świecie funkcjonowanie społeczeństw odbywa się w warunkach zależności natury ekonomicznej, powiązań w dziedzinie kultury, ochrony zdrowia, obrony narodowej. Koniecznością staje się zapewnienie współpracy w dziedzinie komunikacji, a to przekłada się na negocjacje międzynarodowe. Dlatego ważne jest dostrzeżenie potrzeby ich prowadzenia, która ma ustrzec przed możliwością popełniania błędów w trakcie negocja-

cji. Ich negatywne skutki mogłyby wpływać nie tylko na ugrupowania polityczne, ale również na całe społeczności.

Zakres negocjacji międzynarodowych obejmuje współpracę w kwestiach najważniejszych dla danego państwa. Dotyczą one stosunków gospodarczych, a także współpracy w zakresie kultury, nauki i technologii. Charakter negocjacji międzynarodowych może mieć postać dwustronną (bilateralną) lub wielostronną (unilateralną).

Negocjacje międzynarodowe dotyczą takich spraw jak [Tabernacka 2009]:

- handel,
- wymiana gospodarcza,
- wymiana technologiczna,
- bezpieczeństwo,
- ochrona i ustalanie granic,
- ściganie przestępstw,
- ustalanie pewnych standardów społecznych,
- przeciwdziałanie marginalizacji obszarów w skali globalnej,
- zwalczanie zagrożeń,
- ochrona środowiska.

Negocjacje międzynarodowe mogą być prowadzone jako:

- negocjacje doraźne – gdy okaże się, że w stosunkach zewnętrznych jakiegoś państwa wystąpił problem wymagający reakcji w drodze rozmów;
- negocjacje w stałych strukturach – gdy istnieją sprawy o znaczeniu międzynarodowym wymagającym stałego ustalenia warunków współpracy (KBWE Konferencja Bezpieczeństwa i Współpracy w Europie);
- negocjacje okresowe – dotyczą regionalnych organizacji afrykańskich, czy też azjatyckich.

Na rynku międzynarodowym negocjacje uznawane są za najlepszy sposób rozwiązywania konfliktów. Ich prowadzenie może być wynikiem umów międzynarodowych. Pokojowe rozstrzygnięcie ewentualnych sposobów zostało zapisane w konwencjach haskich na temat rozwiązywania międzynarodowych spraw, które podpisano 27 lipca 1899 r. i 18 listopada 1907 r. Kraje należące do ONZ [ust. 3 art. 2 Karty Narodów Zjednoczonych Dz. U. z 1947 r., Nr 23, poz. 90 z późn. zmianami] zobowiązane są do rozstrzygnięcia sporów na drodze pokojowej.

Międzynarodowa współpraca dotyczy organów publicznych na poziomie krajowym, a także organów regionalnych i lokalnych. Zakres współpracy jest regulowany normami określającymi kompetencje, jak i formy współpracy tego organu. Podjęcie współpracy odbywa się na podstawie Europejskiej konwencji ramowej o współpracy trans granicznej sporządzonej w Madrycie dnia 21 maja 1980 r. [Dz. U. z 1993 r., Nr 61, poz. 287]. Podstawą prawną takiej współpracy, a zatem negocjacji, jest Europejska Karta Samorządu Lokalnego [Dz. U. z 1994 r., Nr 124, poz. 607]. Określenie współpracy trans granicznej ograniczają ramy właściwości wspólnot i władz określone przez prawo wewnętrzne.

W Europie negocjacje wspierane są przez Unię Europejską ze środków pochodzących z programów INTERREG. Wspieraniem współpracy terytorialnej zajmuje się Europejskie Ugrupowanie Współpracy Terytorialnej (EUWT) utworzone rozporządzeniem (WE) nr 1082/2006 Parlamentu Europejskiego i Rady z dnia 5 lipca 2006 r. w sprawie europejskiego ugrupowania współpracy terytorialnej (EUWT).

5. Znaczenie negocjacji międzynarodowych

Wzrost znaczenie negocjacji międzynarodowych dotyczy następujących zagadnień [Kamiński 2004, s. 148]:

- globalizacja biznesu – wyższy poziom internacjonalizacji przedsiębiorstw, rozszerzenie Unii Europejskiej ożywi zagraniczną współpracę gospodarczą, a zatem wpłynie na potrzebę stosowania negocjacji międzynarodowych;
- rozwój technologii, komunikacji i rozliczeń bankowych – wzrost kontaktów przedstawicieli organizacji pochodzących z różnych kultur;
- zmieniający się rynek pracy – swobodny przepływ ludzi w ramach rynku Unii Europejskiej.

Czynnikami określającym konkurencyjność organizacji jest umiejętność prowadzenia negocjacji międzynarodowych, których koszt jest wyższy od negocjacji o charakterze wewnętrznym. Wzrost ewentualnych wydatków jest konsekwencją niewiedzy w tej dziedzinie. Znajomość zasad prowadzenia negocjacji międzynarodowych jest podstawą osiągania sukcesu we współczesnym świecie. Dotyczy to wymagań stawianych pracownikom, których jednym z zadań jest prezentowanie interesów firmy na arenie międzynarodowej. Powinni oni posiadać wiedzę fachową, a także umiejętność współpracy i komunikacji ze zróżnicowanymi pod względem narodowości grupami.

Uznawana jest ona za jeden z najważniejszych wyznaczników zdolności funkcjonowania przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji (Gruszczyńska-Malec 2000). Współcześnie nie tylko menedżerowie wyższych szczebli, ale także kierownicy liniowi zobowiązani są do znajomości języków obcych (angielski, niemiecki, itp.). Pozwala to na zapoznanie się nie tylko z obcą technologią, ale przede wszystkim z mentalnością pracowników pochodzących z innych krajów.

Efektywność, a zatem i konkurencyjność organizacji prowadzących negocjacje międzynarodowe, uzależniona jest od posiadanej wiedzy na temat krajów, z którymi mają prowadzić negocjacje. Sposób negocjowania, a zwłaszcza styl prowadzenia rozmów, jest bardzo istotny dla danych narodowości. Pozwala on uniknąć ewentualnych konfliktów natury psychologicznej i socjologicznej wynikających z braku kompatybilności, odmiennych społeczności. Innym czynnikiem mogącym prowadzić do nieporozumień są uprzedzenia kulturowe bądź historyczne. Jednak oficjalnie nie są one omawiane, ponieważ obowiązują reguły poprawności politycznej w kontaktach dyplomatycznych.

Oprócz wyżej wymienionych trudności w negocjacjach z konfliktu interesów mogą wynikać również konflikty organizacyjne, a także konflikty wartości, których podłożem są przekonania religijne i kulturowe.

Negocjacje międzynarodowe powinny być prowadzone według ustalonych procedur charakterystycznych dla określonej struktury międzynarodowej. Jest to wynik zasad prawnych obowiązujących daną organizację, a także zdolności kandydata do akcesji. Prowadzenie negocjacji warunkują czynniki natury ekonomicznej i politycznej lub integracja natury gospodarczej. Niezbędna jest zatem odpowiednia informacja, która pozwoli na budowę właściwego nastawienia i budowę wizerunku organizacji.

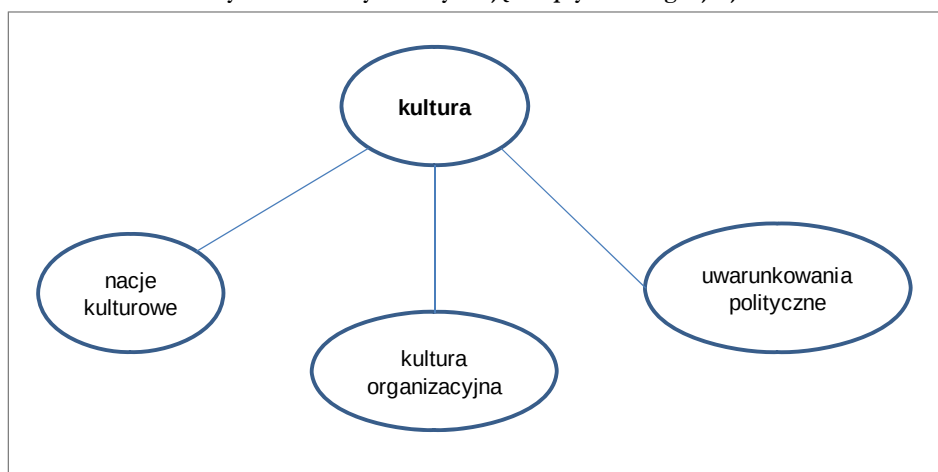
6. Style negocjowania a czynnik kulturowy

Na zachowania w biznesie duży wpływ ma czynnik kulturowy, który determinuje zachowania jednostek bardziej niż inne zmienne demograficzne i organizacyjne [Hofstede 1984]. W działalności gospodarczej obszarami różnic kulturowych są [Limaye, Victor 1991]: struktury poznania, kultury subiektywna i obiektywna oraz znaczenia nadawane czynnikowi czasu.

Styl negocjacji biznesowych i sposób komunikacji warunkują rodzaje zachowań, które determinuje relacja do władzy oraz relacja do ryzyka. Skuteczne komunikowanie się dotyczy wymiany informacji w celu wypracowania wspólnego stanowiska.

Istnieją trzy główne elementy kultury mające wpływ na negocjacje (rys. 1). Nacje kulturowe stanowią ważny czynnik poznawczy, który pozwala na osiąganie porozumienia poprzez poznanie zwyczajów oponentów przed przystąpieniem do rozmów.

Rys. 1 Elementy kultury mające wpływ na negocjacje



Źródła: opracowanie własne na podstawie Sajkiewicz 2000.

Różnice wynikające z kultury organizacyjnej dotyczą sytuacji postrzegania przez organizacje najważniejszych dla nich wartości, którymi kierują się w swojej działalności. Uwarunkowania polityczne są podstawą prawidłowych negocjacji. Przede wszystkim ważne jest, czy negocjujące ze sobą organizacje pochodzą z państw będących w stanie wojny. Taka sytuacja nie sprzyja budowaniu wzajemnego zaufania niezbędnego dla stworzenia partnerstwa i rozszerzenia zakresu współpracy.

Podstawowym zadaniem negocjacji jest przede wszystkim rozwiązywanie problemów. Uzależnia się je od sposobu postępowania, rozpoznania oczekiwań uczestników negocjacji, a także od prezentacji rodzajów rozwiązań, które mogą być wykorzystywane. Wymiar stylu negocjacji uzależniony jest od tego, kto je przeprowadza, a także od sposobu odnoszenia rezultatów z ich prowadzenia. Różnorodność sytuacji pozwala na zapoznanie się z większą liczbą odmian każdego stylu np. [Kennedy 2004]

- negocjator zgadza się na bezwarunkową ofertę, okazuje się posłuszny;
- negocjator składa jednostronne żądanie bez jakiejkolwiek oferty w zamian, okazuje się agresywny;

- negocjator wykorzystuje kogoś, ponieważ nie może oprzeć się pokusie, ukrywa swoje intencje (maskuje się);
- negocjator składa jedynie warunkowe propozycje, okazuje się asertywny.

Zaprezentowane przykłady są podstawą do twierdzenia, że konieczna jest znajomość i umiejętność wykorzystywania wszystkich propozycji. Podczas negocjacji ludzie wykorzystują konkretny styl odpowiadający danej sytuacji. Aby uniknąć elementarnych błędów, negocjator powinien być [Nierenberg 1997]:

- elastyczny w stosowaniu różnych stylów;
- nie ulegać agresywnemu zachowaniu;
- sprawdzać odpowiedzi oponentów;
- szukać wspólnych warunków ze stroną przeciwną.

Takie działanie jest gwarantem prawidłowych i udanych negocjacji, które przyniosą korzyści obu stronom.

Czynnik kulturowy ma wpływ na różnorodność prowadzenia negocjacji przez negocjatorów pochodzących z różnych stron świata. Według H.H. Kelleya [1966] nie wszystkie elementy negocjacji są zależne od czynnika kulturowego. Twierdził on, że:

- negocjatorzy bez względu na kraj, z którego pochodzą są równie efektywni;
- negocjatorzy nie wykazują różnic w sytuacji szukania możliwości kooperacji;
- różnice podczas negocjacji dotyczą zachowań stron w dążeniu osiągnięcia porozumienia.

Należy stwierdzić, że proces negocjacji podlega czynnikowi kulturowemu. Natomiast wyniki rozmów w mniejszym stopniu są podporządkowane temu czynnikowi. Różnice w stylach negocjacji oddziałują na reakcje pomiędzy osobami uczestniczącymi w rozmowach, a także mają duży wpływ na przebieg negocjacji. Czynniki kształtujące styl negocjacyjny osób pochodzących z różnych krajów to [Jankowski, Sankowski 1996]: poczucie tożsamości i dystans władzy, relacje pomiędzy stronami negocjacji, czynnik czasu, metody wymiany informacji.

Styl negocjacji pomiędzy różnymi krajami określony jest poziomem indywidualizmu i kolektywizmu różniącym kultury Wschodu (poczucie wspólnoty) od kultury Zachodu (skoncentrowane na własnych potrzebach indywidualistycznych). Kraje kolektywistyczne, które charakteryzuje duży dystans władzy to przede wszystkim kraje latynoamerykańskie np. Wenezuela. Z kra-

jów europejskich należy wymienić Turcję. Wśród członków UE to Portugalia i Grecja. Poziom indywidualizmu i najmniejszego dystansu do władzy odnotowuje się w krajach skandynawskich np.: Dania, Szwecja, Norwegia. Wśród krajów niemieckojęzycznych to Austria i Niemcy, a kraje anglojęzyczne to Anglia, USA i Australia.

Zróżnicowanie kulturowe ma wpływ na styl negocjacji, wpływając także na takie elementy jak [Hofstede 2000]:

- charakter kontroli i strukturę decyzji podejmowanej przez każdą ze stron,
- zakres zaufania udzielanego oponentom,
- tolerancję dla dwuznaczności podczas rozmów,
- emocjonalne potrzeby negocjatorów, wyrażające się wchodzeniem w mniej lub bardziej trwale związki nieformalne z drugą stroną.

Podsumowując, należy stwierdzić, iż dla negocjacji międzynarodowych ważny jest cel, a także zainteresowanie rezultatem drugiej strony. Ważna jest struktura procesu decyzyjnego z wyraźnym określeniem osób uprawnionych do podejmowania decyzji. Równie duże znaczenie ma wielkość zespołu, a także tempo negocjacji i trwałość konfliktów stron.

Wzrost wzajemnych kontaktów między Polską a krajami Unii Europejskiej dotyczy stosunków politycznych i gospodarczych. Dlatego ważne jest prawidłowe rozpoznanie zasad negocjacyjnych umożliwiających zmniejszenie kosztów transakcji międzynarodowych. Efektem takich działań jest wzajemna, korzystna współpraca.

7. Etyka negocjacji

Efektywność negocjacji dotyczy sprawności działań negocjatorów. Wymiar wartościowania działań negocjatorów określany jest mianem perspektywy etycznej negocjacji (Kotarbiński 1999). Na ocenę działań negocjatorów obok ekonomiczności i efektywności ma wpływ etyka postępowania. Zainteresowanie normami etycznymi znajduje coraz większe znaczenie na rynku międzynarodowym. Podstawowym celem etyki negocjacji jest (Brown 1997):

- zdefiniowanie głównych kwestii etycznych związanych z prowadzeniem negocjacji,
- określenie możliwych w ich ramach wyborów,
- zdefiniowanie głównych czynników je warunkujących,

- dostarczenie ram dla oceny sytuacji negocjacyjnej i podejmowanie bardziej przemyślanych decyzji,
- wskazanie, jak negocjacje mogą być prowadzone jako proces etyczny.

Obszarami, które można rozpatrywać w ramach etyki negocjacji są [Kamiński 2004]:

- etyka procesu – zachowania negocjatorów w trakcie trwania rozmów,
- etyka podziału – czy uzyskany wynik negocjacji jest sprawiedliwy,
- etyka reprezentacji – rozmowy prowadzone są za pomocą trzeciej strony,
- etyka interwencji – dotyczy analizy norm i zasad postępowania interwenującego mediatora.

Podstawowym zadaniem etyki negocjacji jest pokazanie czynników, które przyczyniają się do nieetycznego zachowania. Im silniejsze dążenie stron negocjacji do osiągnięcia zysku, tym większe prawdopodobieństwo zachowań nieetycznych [Missner 1980]. Przyczyną nieetycznych negocjacji jest konkurencja, która jest związana z zyskiem w biznesie. Czynniki nieetyczne mogą dotyczyć systemu nagród i kar w organizacji. Etyka negocjacji dotyczy etycznych postaw negocjatorów. Etyczne zachowania stanowią szczególnie wartość dla przebiegu negocjacji.

8. Bariery negocjacji międzynarodowych

Prowadzenie negocjacji międzynarodowych jest związane z większymi kosztami i stylem komunikacji. Jest to uwarunkowane czynnikami kulturowymi, rodzajowymi i społecznymi. Kultura określa zachowania ludzkie, a także zachowania firmy określane jako „kultura firmy”. Określoną społeczność charakteryzuje duża różnorodność. A zatem kultura nie wyznacza żadnych zachowań i wyborów dokonywanych przez indywidualne osoby. Często fiasko negocjacji przypisywane jest różnicom kulturowym, doszukując się w nich źródeł problemów ze wzajemnym zrozumieniem lub zachowaniem wobec oponenta. W negocjacjach problemem mogą być różnice w kulturze organizacyjnej. Jest to związane z postrzeganiem firm, które stawiają na przedsiębiorczość lub są wysoce zbiurokratyzowane. Rozmowy prowadzone podczas negocjacji napotykają na przeszkody, które muszą pokonać ich uczestnicy. Należą do nich: nieznane środowisko negocjacyjne, odmienny system prawny i polityczny, biurokracja, wielość walut i systemów walutowych, niestabilność, różnice ideologiczne, odmienności kulturowe, brak zaufania, brak informacji, brak komunikacji.

Ewentualność pojawienia się przeszkód może być wynikiem [Kennedy 2004]: braku czasu na wyznaczenie celów, błędnego traktowania, braku realizmu przy określaniu stanowiska początkowego i końcowego oraz braku ustalenia kolejności celów.

Należy podkreślić, że dialog jest efektywnym i skutecznym sposobem pokonywania barier podczas negocjacji. Jest sprawdzoną formą komunikacji, dającą możliwość dojścia do porozumienia poprzez wypracowanie skutecznych rozwiązań. To umiejętność pozwalająca ukierunkować ludzi w kierunku rozstrzygnięcia negocjacji.

Współcześnie menedżerowie powinni posiadać zdolność do negocjowania zwłaszcza na arenie międzynarodowej. Powinni wdrażać praktykę aktywnego słuchania, by dojść do poziomu zaufania, który będzie podstawą rozwiązywania ewentualnych problemów.

8. Podsumowanie

Sukces negocjacji międzynarodowych określają relacje pomiędzy uczestnikami. Ich wzajemna komunikacja, która poprzez konstruktywne rozmowy doprowadza do rozwiązywania problemów, satysfakcjonując interesy stron. Wykorzystuje najlepszą alternatywę dla negocjowanego porozumienia (BATNA). Określa obszar, który daje możliwości porozumienia (ZOPA).

Obecnie na rynku międzynarodowym dobrzy negocjatorzy są niezwykle potrzebni. Dzięki nim negocjacje mają szansę być doprowadzone do oczekiwanego wyniku, przynosząc najwyższą wartość współczesnym organizacjom. Podczas takich negocjacji konieczne jest tworzenie klimatu zaufania opartego na relacjach międzyludzkich, a także informacji przekazywanej między organizacjami z różnych krajów.

Tak duże przedsięwzięcia wymagają wzajemnego zaufania organizacji. Ważną rolę odgrywają menedżerowie zarządzający. Na zorganizowanych przez nich spotkaniach identyfikuje się i omawia problemy, a także możliwości i trudności pojawiające się w trakcie prowadzonych prac.

Charakter stylu negocjacji uzależniony jest od kraju, który jest reprezentowany przez negocjatora. Czynnikiem różniącym ważne dla negocjacji zagadnienia są kwestie zachowań, etap organizacji rozmów, przestrzeganie reguł w trakcie negocjacji. Ich marginalizacja może być źródłem obaw i nieporozumień. Znajomość stylu negocjacji poszczególnych narodowości wpływa na ich ostateczny wynik. Dlatego też zasadne wydaje się rozpoznanie stylu negocjacji przedstawicieli Polski, zwłaszcza kontekście przynależności kraju do Unii Euro-

pejskiej. Znajomość zasad negocjacji pozwoli zapobiec ewentualnym nieprawidłowościom, zmniejszy koszty, przyczyniając się do efektywnej współpracy.

Literatura

- Barcik J., Srogosz T. (2007), *Prawo międzynarodowe publiczne*, Warszawa.
- Bercoff M.A. (2007), *Negocjacje*, PWE, Warszawa.
- Borkowska S. (1997), *Negocjacje zbiorowe*, PWE, Warszawa.
- Brown M.T., 1997, *Proces etyczny. Strategie podejmowania własnych decyzji*, „Prakseologia”, nr 1–4.
- Bryła J., 1997, *Negocjacje międzynarodowe*, Poznań.
- Bugiel J., Haber L.H., 1994, *Zarządzanie a socjologia i psychologia pracy*, Wyd. AGH, Kraków.
- Deutcha M., Coleman P., 2005, *Rozwiązywanie konfliktów*, Wyd. Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków.
- Gesteland R.R., 2000, *Różnice kulturowe a zachowania w biznesie*, PWN, Warszawa.
- Griffin R.W., 1996, *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa.
- Gruszczyńska-Malec G., 2000, *Globalizacja a zarządzanie przedsiębiorstwem*, *Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*, nr 11.
- Hellriegel D., Slocum J.W., Woodmann R.W., 1995, *Organizational Behavior*, West Publishing Company, Minneapolis-St. Paul.
- Hofstede G., 2000, *Kultury i organizacje*, PWE, Warszawa.
- Hofstede G., 1984, *Cultures Consequences. International Differences in Work Related Values*, Sage, Beverly Hills.
- Jabłońska-Bonca J., 2003, *Prawnik a sztuka negocjacji i retoryki*, LexisNexis, Warszawa.
- Negocjacje. Harvard Business Essentials*, 2003, MT Biznes Ltd., Konstancin-Jeziorna.
- Jankowski W.B., Sankowski T.P., 1996, *Jak negocjować?*, CIM, Warszawa.
- Kamiński J., 2004, *Negocjowanie techniki rozwiązywania konfliktów*, Poltext, Warszawa.
- Kelley H.H., 1966, *A Classroom Study of the Dilemmas in Interpersonal Negotiations* [w:] Archibald K. (red.), *Strategic Interaction and Conflict*, University of California, Institute of International Studies, Berkeley.
- Kennedy G., 2004, *Negocjacje doskonałe*, Dom Wydawniczy REBIS, Poznań.
- Limaye M., Victor D.A., 1991, *Cross-cultural Business Communication Research: State of Art and Hypothesis for the 1990*, *Journal of Business Communication*, nr 28.
- Missner M., 1980, *Ethics of Business System*, Alfred Publishing Company, Sherman Oaks.
- Nierenberg G.L., 1997, *Sztuka negocjacji*, Studio Emka, Warszawa.
- Pocztowski A., 2008, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWE, Warszawa.
- Rumel-Syska Z., 1990, *Konflikty organizacyjne. Ujęcie mikrosocjalne*, PWN, Warszawa.
- Rządca R.A., Wujec P., *Negocjacje*, PWE, Warszawa.
- Stadniczeńko S.L. (red.), 2006, *Prawno-psychologiczne uwarunkowania mediacji i negocjacji*, TO-DTRI, Opole.
- Tabernacka M., 2009, *Negocjacje i mediacje w sferze publicznej*, Oficyna Walters Kluwer Business, Warszawa.
- Uniszewski Z., 2000, *Konflikty i negocjacje*, Prószyński i spółka, Warszawa.
- Wódz K., 2007, *Negocjowana demokracja, czyli europejskie governance po polsku*, Warszawa.

Gniewomir Pieńkowski
Społeczna Akademia Nauk

The Role of Intercultural Management Model

Abstract: In thesis I discussed the problem concerning the role of intercultural management model (in theory and practice). The article shows the transformation this model and conceptions of functioning in 21st. That is the reason why I took up the following issues:

- I. I analysed the origin of intercultural management theory;
- II. I defined cultural surrounding in organisation;
- III. I showed pillars of intercultural management;
- IV. I presented development of specific forms of intercultural management;
- V. I showed the influence of the intercultural management on the ability of development (and competitiveness) of companies.

Concluding, thesis is the attempt to look at the problem of intercultural management (and its evaluation) from certain perspective, in order to enable to understand the undertaken actions by researchers and companies.

Key-words: intercultural management, intercultural surrounding, competitiveness, globalization.

The internationalization of national economies process forces organizations into cooperating in time and space [Bendkowski 2009]. Globalization of the economy, international integration and offshoring of enterprises brought into situation in which the role of culture factors in management increased [Fabiańska 1991]. To hammer out new cooperation methods in the scope of cross-cultural enabled to solve the key issues of cultural influences determining the ability of an organization to adapt oneself and to realize of marked up aims in the foreign political-economic as well as legal environment. In this way we can observe that most scientists, occupied with organizations state that, culture has big influence on functioning and efficiency of enterprises and countries [Hampden-Turner 2000]. We should notice that the culture influences not only functioning of organization – its

influence concerns also people and influences: employees' morale, their commitment, efficiency, physical health and emotional states [Cameron 2003].

Creating management cross-cultural model led to situation in which thanks to using the production of humanities sciences: management, sociology, political science, psychology and cultural studies, the creating of new concepts was possible, which showed an organization in the new way. The humans were presented as a subject in the organization and their influence was determined on building common goals [Łucewicz 1999]. Thanks to this the improvement of communication process on all levels of multinational organization is possible [Marfo-Yiadom 2008]. Crossing the cultural boundaries by organizations enables work efficiency and total change of angle – influence of civilisations existing on higher level of development exerts pressure on other in the conditions of the omnipresent globalization [Budnikowski 2001] Using of those tools plays non-indirect role during the battle with poverty and indigence in the world [Dubinsky 2002].

The concept of culture refers to the whole of research activity of such particular branch of knowledge which is anthropology. Only anthropology made of the culture concept the analytical term of overriding character towards others. The concept of culture is used in the anthropology culture in two meanings: with respect to the basic quality of humanity (human culture), but more often, with respect to the context of specific societies, which represent opposed versions of cultural ways of life. In the second meaning the element of comparison appears, very characteristic for anthropological research over the human intentional world: what is the difference between "us" and "them" if our cultures are more or less distant from each other? Does the difference of the cultures implies the different relation to the world and its quality? One question provides more other questions. The anthropology has been trying for years to address to it by proposing own answers. The type of arguments and explanations we are dealing with, is dependent each time on accepted by the specific school of thinking of culture theory. Proposed by anthropologists judgements, which regard the field of their interests are socially and historically relativized judgements (including political). If we assume that the anthropological knowledge is a collection of such judgements made in the frameworks of scientific research determined by culture, then the afterthought over this cognition we should start consequently from the general settlements, which belong to the scope of the culture theory [Burszta 1998].

In the event of cross-cultural management we should notice that the concept of culture is not fully firm. On the basis of science on organization and management the culture may play different role in the research: variable independent, variable dependent, relatively a metaphor or rather a collection of metaphors serving people to explain the reality and understanding it on ones own way. Here the culture or rather multiculturalism is treated as variable independent, which co-determines also the processes of integration and coordination of the value chain of international enterprises (working on many cultural circle). In this way we can define the cross-culture management as a process of concentrating on organizational behaviour in the international arrangements, on the interactions of people, which come from more than one culture working in the frameworks of organizational role (is based on assumption that the culture influences the way of playing those parts). It can be stated that, cross-culture management consists on taking up temporary actions in the sphere of social organization and on conscious pursuit to change its sub-culture so that the multiculturalism can be better dealt with [Koźmiński 1999]

The basic issue in the aspect of multicultural management is searching for specific features of culture, which enable to determine measurement of variety provided practices. That is why researchers of international and multicultural management, referring to the definition of culture concept, prepared the list of basic, from the point of view of the subject research of culture, characteristics:

1. The culture usually reflects the learned behaviours, which basic patterns are transferred to some members of the society by others - very often by elder generations to younger. The process of learning shows the appliance of positive and negative reinforcements (rewards for the behaviours in accordance with patterns and punishments for the behaviours which are not in accordance with patterns). Presented reinforcements are also elements of the culture.
2. In the culture there are included all creations, which are characteristic for the specific community - from the material objects, art to knowledge in the variety of its expressions, social institutions for the formally codified and non-codified proceedings norms, values (i.e. basic criteria, which allow distinguish what is good and what is bad, desired stages and non-desired stages), such as: language, religion, myths, symbols, rituals, attitudes and orientations. Those extremely diverse integrities are characterised with some coherence in the ground of particular culture systems.

3. The culture is under changes including modifications which result directly or indirectly from cross-cultural contacts. For instance, the cultural differences between East and West Germany are commonly noticed. They can be almost totally put down to dissimilarity of cross-cultural contacts of those societies in the period of the German country division. Intensification of cross-cultural contacts is one of the basic elements of globalization [Kozłowski 1999]

As a result of the thorough analysis of the culture concept we can define the definition of the so called cultural surrounding, which allow to identify sources of cultural differences, on which the specific subject provides researches and the way of their influence on the running of the business. If the enterprise employs the local employees on the foreign markets, the analysis of the culture surroundings includes also settlement of the degree of variety of the inner-organizational in the range of value, norms, behaviour, customs and the language of the particular national and ethnic groups and its meaning for the realized operations. The analysis of the cultural surroundings' goal is to provide information - what the scope of management adaptation should be like to the local cultural conditions in the specific foreign market and how it has to integrate the diversity in the operations of the enterprise. The awareness of the cultural differences is the basis for the building of competitive predominance of the company based on cultural diversity [Rozkwitalska 2007]

As a result of the provided analysis, the separation of the particular differences arising during the creation of the model of international management, is available on the basis of inconstancy of particular factors i.e. organisational and national culture. Provided analysis of the concept of "culture" became one of the reasons, thanks to which one may meet and enrich components of the system model. Following the particular stages will allow one to make conclusions concerning repeatability and occurrence of selected phenomenon in the particular place and at certain time.

It allows also to state that organization is not functioning in the political or economic void. It is always based on those pillars, which being different from each other, influence the building of the whole system and they complete each other. The knowledge concerning the subject of using property of particular studies to create cross-cultural management allows us to state that it is unique on the world's scale. As a result of such activities the unique system has arose, which produce new quality in the management study at the beginning of XXI century.

Thanks to the growth of the level of life, organizations could allocate means for helping in the scope of creating model system of cross-culture management, what may in the nearest future, lead to approach of specific “civilizations” being on the lower development level, in order to stabilize the management system, using verified management models, and not directing only by the local rules, which very often, not being accepted by the particular economic “powers”, eliminate particular enterprise, country from the economic world life.

Simplicity as well as detail of provided researches show what notion is put to provide researches, in the scope of cross-cultural management. Regardless of ruling political-economical conditions, is becoming possible to provide informational analysis, preparing corrections or radical reforms of the management system and very fast coming into force on the world’s scale.

References

- Bendkowski J. (2009), *Tożsamość wspólnot działań w międzynarodowych organizacjach gospodarczych*, SWSPiZ, Łódź.
- Budnikowski A. (2001), *Międzynarodowe stosunki gospodarcze*, Warszawa.
- Burszta W.J. (1998), *Antropologia kultury: Tematy, Teorie, Interpretacje*, wyd. Zysk i S-ka, Poznań.
- Cameron K.S., Quinn R.E. (2003), *Kultura organizacyjna – diagnoza i zmiana*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Dubinsky J., Knight M. (2002), *Issues and Cases in Cross-Cultural Management: An Asian Perspective*, Business Communication Quarterly, Vol. 65 no.4.
- Fabiańska K., Szaflarski K. (1991), *Firma na rynku globalnym*, GWSH, Katowice.
- Hampden-Turner Ch., Trompenaars A. (2000), *Siedem kultur kapitalizmu*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Koźmiński A.K. (1999), *Zarządzanie międzynarodowe*, PWE, Warszawa.
- Łucewicz J. (1999), *Organizacyjne zachowania człowieka*, wyd. AE we Wrocławiu, Wrocław.
- Marfo – Yiadom E. (2008), *Zasady Zarządzania*, WSHE, Łódź.
- Rozkwitalska M. (2007), *Zarządzanie Międzynarodowe*, Difin, Warszawa.

Michał Chmielecki, Marcin Lisowski
Społeczna Akademia Nauk

The use of SNSs in modern recruitment – case study

Abstract: There is no doubt that we have now entered the world where ubiquity of digital content disseminated by individuals around the globe impact each of our lives in the completely new form. Existence of new media that empowered our inherent endeavours for hard-wired socialisation create new framework to build peoples network in more open and transparent landscape that is now prevailing and more appreciated by us. The new form of collaborations influenced the way not only company's approach towards the customer in order to build new digital channels but also appeared to be now embedded in the strategy as form of company's policy and lively existence in the employees collaboration structure seen by the superiors as a paramount element of the fundament for future growth. Intertwined forms of traditional and new digital form of communication forces companies to build new robust and efficient platform, within which the new form of organizational capacity can be developed. This addresses a new approach to innovation and change, where ability to utilise the new form of digital media enables nowadays business to find the edge.

In the extraordinary economical condition that the World has entered, it's more important than before that solid fundament of the organization can be only achieved based on the human capital. Therefore is evident that current business looking to create new form of competitive advantage needs to embed new digital media to build their own brand that will entice new generation of employees entering the labour market. Therefore, companies looking beyond the traditional PR or Marketing function of the new medium to find a opportunity to reinvent HR aspect and recruitments as its main role in the business. This paper review contemporary social media and recruitment texts in order to determine how Web 2.0 influence the role and function of recruitments in the new digital age. It focuses on how companies and recruitment professionals are taking advantage of new social landscape to entice and acquire talented people. Relevant existing research has been reviewed. This article present interesting case study that can be especially useful for organization and recruitment managers who focus on attracting their workplace for new individuals in rapidly changing economical condition.

Key words: SNS, social media, facebook, recruitment, HRM.

1. Introduction

We are living in rapidly changing economical landscape that build based on the two impact forces, globalization and technologies, changed the way we perceive the world around us. It influences individual by offering new media to connect between each other, but also impact the business and its core model that shapes its position on the outside world. New economical factors that force business to find new ways of innovation in order to build their competitiveness, modelling the organizational capital, and precisely human capital [Sulkowski 2012]. The current economical environment offers organizations a great opportunity to remodel their recruitment strategy and empower employer branding model to be more transparent, adhered with the company's value. We are existing in the world of paradox. With a prevailing high unemployment rates and fever vacancies created globally companies are still challenged to find the right candidate that would be able to blend within the current corporate model and values. The quest for the right candidates who demonstrate right skills and personal values that will intertwine with corporate image is perhaps becoming more significant than ever before. This is additionally fuelled by continues technology innovations that opens up completely new opportunities for companies to build modern workplace and new means of connectivity model, which are valued by the potential candidates and expected to be adopted by the business as one of the form of communication. As a consequence of this shift, waves of the evolution changes the way we perceive the recruitment as the domain function of HR and their ability to adapt to the new digital and social life of the world that surrounds the business entity. This paper review the impact of social media looked through the prism of recruitment industry. It mainly focuses on how companies and recruitment professionals comprehend and approach the new trend and take advantage of the social media landscape to find talented employees.

2. Social media and Social Networking Sites

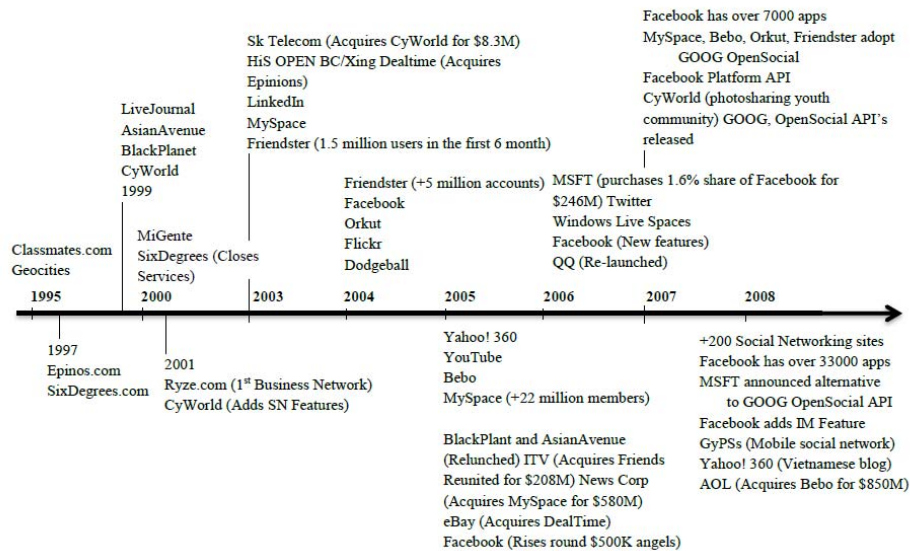
Two forces have changed the World we live-in in the way that have not been seen before. Globalisation and Technologies, both their impact our lives and open up new means of building our personal existence and modelling our perception to what we see around us. Both forces can be found embedded in the social media and the way it embarked the digital landscape:

- **Media:** any form of content, written word, video, image that can broadcasted in bit world utilising the Internet medium as new digital vehicle that as a technology creates new form of transforming message across the new network.
- **Social:** network conversation, without any binderies, ability of one entity to connect to the whole world using the same medium. Human social empowerment that is fuelled by the global exposure of every digitally connected person.

Social Media is still a relatively new concept, perceived by some organization mainly as a purpose and means of building individual own connectivity within the close personal circle, not understanding the power of its full potential. Nevertheless, the adoption has evolved from the usher of Web 2.0. The new prevalence of the new concept creates completely new possibilities and opportunities in building hyper-connected World, where each individual can swiftly creates its own digital presence. Web 2.0 as new collection of web services and facilities that encourage user friendly content generation and participation [Chaffey, Ellis-Chadwick 2012, p. 33] brought to live the new social media trend.

Reviewing definitions from several social media experts in the search to assert the Social Media terminology, Safko and Brake [2009, p. 6] observe the core of that social media “refers to activities, practices, and behaviours among communities of people who gather online to share information, knowledge, and opinions using conversational media”. Weinberg [2009, p. 1] notes that social media “relates to the sharing of information, experiences, and perspectives throughout community-oriented websites”. Comm [2009] believes that social media is content that has been created by its audience. The Universal McCann report refers to social media as “online applications, platforms and media which aim to facilitate interaction, collaboration, and the sharing of content” [Universal Mccann, 2009 p. 10]. The preceding definitions encompasses various aspects, however, it’s emphasis that we should look at the Social Media as a ‘completely integrated communications mechanism that amplifies the function of every aspect in the organization’ [Blanchard 2012, p. 8]. That when fully adopted can leverage organization capability by the implication of the social human networks that are forged via social networking platform.

Figure. 1. Social media development from 1995 to 2008

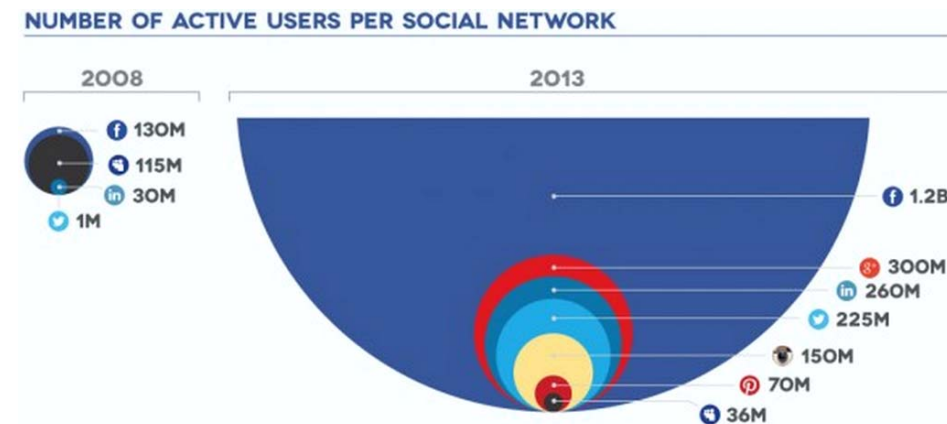


Source: Trebnick (2008).

From the 2008, a year when the first 'Social Media' president was elected, and more precisely Barack Obama who run the most advanced social media campaign, we can see a tremendous change the way we utilise the new medium in every day life. Over the period of last 5 years we see visible changed the way we perceive the function the vehicle to build peoples connection. With over 6.7 billion hours spend by human specious collectively on the social media every month [Nahai 2012, p. 28], 57% of people talk more online than they do in the real life [Howell 2013, p. 4], and this landscape continues to growth. We see more endeavours to standardise the way understand and appreciate the form of our digital existence.

The rapid growth of Social Media and its continues adaption by more people around the globe (over 1,73 billion users worldwide, 1/4 world population [<http://socialmedialondon.co.uk/evolution-of-social-media/07.02.14>]) its mainly driven by our desire to feel connected and accepted as a specious. As it might be seen as a dichotomy between our psychological desire to be individual, we are in natural social animals [Qualman 2013, p. 4] that as human beings strive to find new ways to build our connectivity with our peers and extend the social circular through utilisation of new technologies that are ubiquitously available.

Figure2. The growth of number of users pers Social Network



Source: <http://socialmedialondon.co.uk/evolution-of-social-media/> 07.02.2014.

We see continues emerge of the new technologies that foster the people's desire to share the content and forge new connections. We have plethora of various different SNS (*Social Networking Site*) they enables users to create public presents around the web, which can be used as a vehicle in the ultimate personal or company's strategy goal. Network side can be seen as platform to socialise online by offering reachable content an information that can be shared with the people gather around same ideas or passion. As the people's engagement is growing every year, we see the influence of new sites that enrich the complex picture of the Social Media [Howell 2013, p. 7–12].

- **Blogs** – as a diary format style, share information about the interest and thoughts of the writer.
- **Microblogs** – short form of blogging – 140–200 characters per post, main platform Twitter, Tumblr.
- **Collaborative communities** – collaboration as the main form of achieving the desire goal – Wiki as the oldest collaborative sites, but also sites that facilitate collaborative buying like Groupon and LivingSocial.
- **Communities and forums** – sites that blossomed around the specific interests to forge trusted communities (discussion based forums) but also to valuate product or services and share its own experience (review community). We can see emerge of DIY communities, groups of individuals creating own networks using services Buddy Press or Ning.

- **Content-sharing community** – deluge of content in sharable format photo (Flickr, Instagram service) Video (YouTube).
- **Geo-Social Network** – allowing user to tag specific location or create a comment about particular place (networks Gowall, Forsquare)
- **Virtual World** – online communities in computer-simulated environment (Second Life).

3. Recruitment, social media and social networking sites

Human resource management in a professional business context entails the effective and efficient management of an organization's employees toward the achievement of desirable objectives and goals. Over the period of the time we can see the evolution of HR and its main role in the organization and supportive role of the business.

Human resources management perceives employees in a similar way to other resources such as finance or technology and in that sense they must be effectively managed to ensure the best performance for the whole organisation. Human resources management functions to outline the processes for employee acquisition, development and termination [Compton et al. 2009, p. 2].

The main frame work has remained unchanged, however, the external global factors that influence the core purpose and functionality shaped HR the way we see it now. The emerged evolution can be described in the four waves [Ulrich, Younger, Brockbank, Ulrich 2012, p. 18–21]:

- **Wave 1 – HR Administration** – focus on administrative role of HR, delivering service, establishing terms and condition of the workplace.
- **Wave 2 – HR Practices** – innovative practice in sourcing, learning, communication- building consistence approach of HR.
- **Wave 3 – HR Strategy** – focus on integration of individual and integrating practices with the overall business success as a HR strategy.
- **Wave 4 – HR Outside-In** – practice of adapting the strategy to respond to the external factors and business condition.

We see growing importance of HR within the company and the role it plays in the structure. Its effectiveness and productivity, however, needs to be more related to the current competitive model of the business and ability to act in the turbulent environment that the company's it needs to strive in. This is why the emphasis in the fourth wave goes mainly to adoptive capability of HR as a department and its ability to innovation by reviewing the

status quo and the search of the source of the future growth of the business as a whole. The complexity of the new HR models requires proficiency in the standard administrative function, which still plays vital role, but also adherence to the business strategy, proximity to the business landscape and understanding emerging new trends and technologies that shapes our perception of the world tomorrow. HR needs to deliver multiple outcomes, focus on all four main areas at the same time, simultaneously dealing with the main challenges in order to maximise the organisation success [Meister, Willyerd 2010, p. 16–38].

- **Shifting workforce demographic** – ability to adapt organisation workplace to both shrinking (Millennial entering the market those born between 1977–1997), aging (workers age of 55 will increase workforce), gender shift (more women enter the workforce).
- **The Knowledge Economy** – complexity of interdisciplinary skills required to do the job.
- **Globalization** – the ability of organisation to utilise the technology and array of tools to attract candidates from around the world and build effective platform of share knowledge (40% of IBM is mobile and collaborating electronically).
- **The digital workplace** – the ability to create workplace in the midst of the rapid expansion of the digital universe, including digital information social media and knowledge sharing.
- **The ubiquity of mobile technology** – the growth of the mobile industry and innovative technology used to create mobile phone as one of the most important learning platforms.
- **Culture of connectivity** – with over 41% of the company using Social Media according to McCensey study, connectivity is considered as ability of the individuals to work smarter and more effective – culture of collaboration will become a significant competitive factor for the companies.
- **Social Learning** – emerge of the participatory learning integrated with work, that incorporates social media, real-time feedback that would yields new knowledge – more collaborative, immediate and relevant.

Organizations are realizing the importance of human resources. Nevertheless its role in a strategic context is still quite limited when compared to other functions. As more firms are embracing human resources functions and aligning them with the central business strategy, human resources managers are starting to adopt more influence and become responsible for stra-

tegic business decisions. Management often has an old-fashioned view towards human resources management especially when it concerns the retention of key staff and focusing on the administrative role of the department (as described in the Wave 1 & 2). Functions that are evaluated through cost and profit often fall under this dilemma. It is much easier to calculate the direct costs of human resources management activities than the actual benefit these activities may bring to the organization in the short and long term. However, it is more than likely that investing in human resources can deliver valuable and unique contributions to performance enhancement through the cost reduction and ultimate productivity [Emerald Group Publishing Limited 2009].

Recruitment can be described as the “practices and activities carried out by the organization with the primary purpose of identifying and attracting potential employees” [Parry & Wilson 2009]. Recruitment aims to attract applicants and fill vacancies to maintain proper staff levels to correspond with an organisation’s strategy.

Talented people are a prime source for a company’s competitive advantage. The search for the best people is a constant battle between companies and they have to develop strategies in order to find the best employees. Due to the competitive nature of the employment market, the potential employer must also sell itself and the vacant position to prospective applicants by presenting its employment advantages. Because of that, the strategic question of finding, attracting and recruiting the best people has become a relevant issue for companies. Small and large companies, career centres, recruiters and staffing firms develop strategic social recruiting plans to create and maintain relationships with prospective candidates through social media and branding tactics. Recruiters can use tools from four main groups (table 1).

Table 1. Recruitment tools – social media

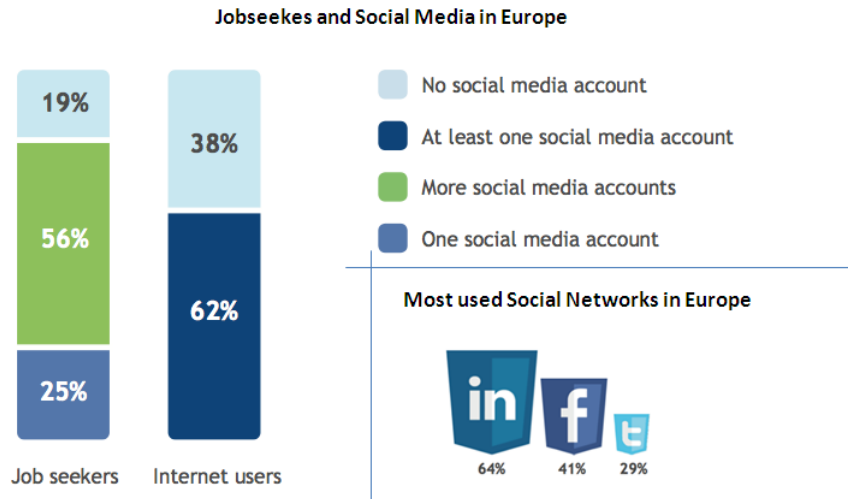
Contact SNS	- Generalist SNS : Facebook, Twitter - Professional SNS : LinkedIn, Viadeo, Xing
Content SNS	- Video, photo and document sharing sites: YouTube, Daily Motion, Flickr, Slideshare
Publication tools	- Applicants blogs: personal or professional. - Employers blogs: corporate, HR, or specialized in a field.
Discussion tools	- Forums: generalist or specialized in a specific field.

Source: the author’s own study.

The variety of Social Networking Sites is growing fast and what is worth mentioning there are clear national differences in their usage. According to Kim et al. (2009) there is a diversity of popular Social Networking Sites by continent, region and country. In Europe, for example, Germans use Xing (78% popularity compare to Facebook 41%), or Viadeo in France (71% popularity to Facebook 69%) and Poles use GoldenLine. Facebook is used on nearly every continent and is the Social Networking Site with the most registered users with more than 1.2 billion active users (Facebook, 2013). The number of Social Networking Sites has risen enormously during the last years and we should see further growth projection.

There is a visible influence of the new trend mainly driven by the acceptance and utilisation of the broad array of new technologies by even passive jobseekers. Based on the survey conducted by the Stepstone, at least 81% of the jobseekers are active on at least one social media profile, with 70% of them log in to Facebook ever day, 40% to LinkedIn. It is still widely seen that LinkedIn accounts for the largest popularity by the jobseekers in Europe compare to other available SNS.

Figure 3. Jobseekers and Social Media in Europe

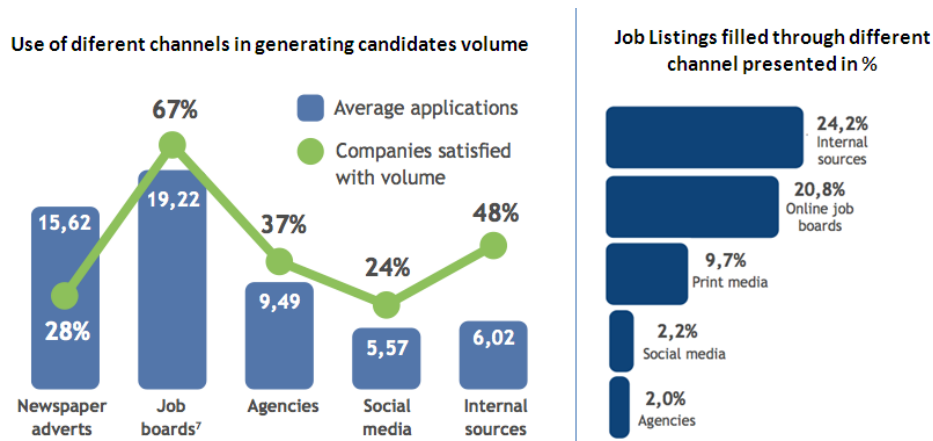


Source: <http://linkhumans.com/blog/social-recruiting-europe> 07.02.2014.

Companies are embracing social medias in broader aspect evaluating not only marketing/PR activity of business, but more integrating the strategy of an interactive platform with potential candidate with emphasis on the business value and employees brand. Only in Europe over 70% of the business have social media presence, that it's 50% growth from 2010 [http://linkhumans.com/blog/social-recruiting-europe]. Its mainly influenced by the growing popularity of the social media between the individuals from one side and importance of the business to capture potential opportunities and materialise from the new medium from the other spectrum. Business and forming their digital presence in the areas where they can swiftly interact and build communication channel with 'passive candidate', base on which interaction they can mutually benefits from the forged network.

Although some of both practitioners and researchers claim that social networking will increasingly replace the traditional CV, both candidates and employees are constantly being advised to be selective in what they put online. Online profiles do not necessarily present an accurate picture of the candidate. From one side we see growth in the popularity of different SNS, from the other, however, low satisfaction level from the volume of the candidate compare to the other channel, where only 24% are only happy with the results (see graph no 4).

Figure 4. The use of different channels in generating candidates volume



Source: <http://linkhumans.com/blog/social-recruiting-europe> 07.02.2014.

There is still a great gap between the number of job listings available on the market that are posted through social media SNS (2.2%), and other channels. This trend can be seen as some candidates' reluctance and concern about the security issues (identity theft etc.) associated with having personal information online. Others are wary of being victims of discrimination by providing employers with demographic information (such as age, race) that could potentially exclude them from the recruitment process. It happens because employers can essentially filter out candidates based on numerous 'subjective' factors such as e.g. 'university attended'. Assessing someone's potential employability based solely on an online profile leaves many possibilities for unethical practices. There is still ongoing debate about how this new medium can really influence the recruitment activity. It is questionable whether with the current impact of the HR functionality can completely replace the standard method of recruitment.

4. Case Study – Company with active SNS presence

This is an example of the company that embraces the social media as one of the important channels in the recruitment program. Company that is considered to be one of the four the biggest accounting firms, was ranked one of the best places to launch a career by Business Week in 2008. Company hires over 5,000 new recruits and college students for the internship programme, and it's important that the effectiveness and professionalism of the recruitment function is maintained in every level. It was one of the first companies to launch the recruitment on Facebook, which from 2006 has gained high popularity with over 90,000 'likes' registered on the page. One of the main concepts that determined and encouraged employer to build its presence on the digital spectrum, was to be closer to the talented candidates that use new SNS sides as one of the main stream of the communication with their peers. The main strategy was to leverage the social media channels to create opportunity to entice larger number of Millennials as 'passive candidates' to collaborate and learn of the company and career opportunities.

Company creates cohesive communication stream by elaborating each channel to provide comprehensive information block that can be interesting to a specific candidate. All defined in different category level, it gives opportunity to learn more about the company and perspective position that can be required. That provides a lot of clarity for the candidate and with the open feedback forum builds transparency to the both-level communication. Through the Facebook page each person not only can learn more about the

company's brand and CSR, through a various available images and videos, but enable to candidate to receive personal update based on the available career option. That builds unique interconnection between candidate and recruiter. In order to make it more attractive, company is looking for opportunities to bring greater community around their Facebook presence. One of the unique form of collaboration is a completion on their where student can win a prize but works in both ways, by attracting more individuals that can learn about the company and its spirit.

A part of Facebook companies also utilise Twitter to connect with a specific audience, by crafting a personal message with the specific topic. Different accounts created for the user enable potential candidate to receive the following updates from the company and career opportunities.

By building their presence on social media, company can create closer connection and establish personal employer branding, bringing more transparency and openness to the recruiting process. This can be only achieved by the realizing that they can no longer influence or control the employer branding, that is now more driven by the collaboration and connection through available SNS sites. This process enables to build unique channel that can be mutually beneficial for both parties by creating a platform of further engagement for young freshmen that value online presence more in their daily live routine.

5. Summary

Recruiting the best candidates is critical to any company's success as the one of the most important 'ingredients' of the process in building competitive advantage on the market, It's even more compelling considering the current market landscape where the ubiquity of digital media has created a broad scope of personal data that can be searched through but also an array of tools to build connectivity with prospect talent.

In the nowadays aspect of growing importance of social media and its implication with the company's strategy may impose the question in the search of defining framework of SNS use in the recruitment process. Provided research offers a clear view encompassing social recruiting as a helpful method that should be considered in the new HR arsenal. Social media allows recruiters to find more job candidates than ever before and offers means to target them in more personalized and coherent way, by optimising and integrating the existence of traditional with digital channel. As a result,

recruiters confirms that utilisation of social media improved both the quantity and quality of candidates. It's also much easier to share information regarding available jobs positions through social networks, knowing that employees can refer posted details through their own networks. It is worth stressing that recruiters reviews more often candidates' social profiles in non-professional SNSs as a part of the hiring process, in which the content on these profiles could diminish candidate's chances to get desired position.

On the one hand social media made the recruitment process more transparent and democratic on the other leaves open door for unethical practices. Using this method alone that it in some circumstances takes the 'personal touch' out of relationship building that in the long process it is unlikely to completely replace the traditional recruitment methods in the near future. Nevertheless, it will still be perceived as part of the growing concern in building HR discipline by encompassing the new technology in the process of socialising with the candidate in more personalised and cost-effective way. Effectiveness of this channel can be draft based upon several other case study, in which other companies along with the presented example redefined the recruiting process with the social media as additional communication channel

Therefore, social media is being taken under consideration more seriously by the recruiters. Increasing number of employers are taking advantage of this growing trend by adapting and supplementing traditional recruitment processes with social media-based methods. It's important for job candidates to pay more attention to how they can effectively optimise their presence to build coherent personal brand on digital media. As more employers begin to use these new methods, recruiting process will continue to transform in the future.

Bibliography

- Blanchard O. (2012), *Social Media ROI*, Sixth Printing.
- ChaffeyD., Ellis-Chadwick F. (2012), *'Digital Marketing'* fifth edition, Pearson Education.
- Comm J. (2009), *Twitter power: How to dominate your market one tweet at a time*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
- Compton R.-L., Morrissey W., & Nankervis A. (2009), *Effective Recruitment and Selection Practices*, 5th edition. Australia: CCH Australia Limited.
- Emerald Group Publishing Limited 2009. HR's time machine trip to top jobs - Evolving role makes department central to success , *Strategic Direction*. Vol. 25, No. 8, pp. 6-9.
- Employer Branding Institute – www.ebinstitute.pl 23.03.2013

- Howell K. (2013), Charted Institute of Public Relations *Share This year* Wiley.
- <http://linkhumans.com/blog/social-recruiting-europe> 07.02.2014
- <http://socialmedialondon.co.uk/evolution-of-social-media/> 07.02.2014
- <http://socialmedialondon.co.uk/evolution-of-social-media/> 07.02.2014
- Lewicka D. (2013), *Zarządzanie kapitałem ludzkimi w polskich przedsiębiorstwach. Metody, narzędzia, mierniki*, PWN, Warszawa.
- Meister J., Willyerd K. (2010), *The 2020 Workplace*, HarperCollins .
- Nahai N. (2012), *The Web of Influence*, Pearson Education.
- Palmer, A. Koenig-Lewis N. (2009), *An experiential, social network-based approach to direct marketing*, International Journal Of Direct Marketing, Vol. 3. No. 3.
- Parry, E. & Wilson, H. (2009), Factors influencing the adoption of onlinerecruitment. *Personnel Review* , Vol. 38, No. 6, pp. 655-673.
- Qualman E. (2013), *Socialnomics* 2nd Edition.
- Safko, L., Brake, D. K. (2009), *The social media bible: Tactics, tools & strategies for business success*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
- Sulkowski Ł. (2012), *Kulturowe procesy zarządzania*, Difin, Warszawa.
- Trebnick C. (2008), Social media market dynamics and impact on communications infrastructure, Americas Growth Capital.
- Universal McCann. (2009). *Power to the people: Social media tracker wave 4*. Retrieved from <http://universalmccann.bitecp.com/wave4/Wave4.pdf> p. 10., 11.02.2013
- Ulrich D., Younger J., Brockbank W., Ulrich M. (2012), *'HR from the Outside In'* Mc Graw Hill.
- Weinberg, T. (2009), *The new community rules: Marketing on the social web*. Sebastopol, CA: O'Reilly Media, Inc.
- Zarrella D. (2010), *The social media marketing book*. Sebastopol, CA: O'Reilly Media, Inc.