



PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ
I ZARZĄDZANIE

ŁÓDŹ - WARSZAWA 2016 | ISSN 1733-2486

XVII

TOM

3

ZESZYT

II

CZĘŚĆ

REDAKCJA:

Michał Chmielecki

Studia z zarządzania międzykulturowego



WYDAWNICTWO
SPOŁECZNEJ AKADEMII NAUK



PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ I ZARZĄDZANIE

ŁÓDŹ - WARSZAWA 2016 | ISSN 1733-2486

XVII

TOM

3

ZESZYT

II

CZĘŚĆ

REDAKCJA:

Michał Chmielecki

Studia z zarządzania międzykulturowego



WYDAWNICTWO
SPOŁECZNEJ AKADEMII NAUK

Zeszyt recenzowany

Redakcja naukowa: Michał Chmielecki

Korekta językowa: Agnieszka Śliz, Dominika Świech

Skład: Witold Kowalczyk

Projekt okładki: Marcin Szadkowski

©Copyright: Społeczna Akademia Nauk

ISSN 1733-2486

Wersja elektroniczna publikacji jest wersją podstawową

Dostępna na stronie: piz.san.edu.pl

Spis treści

- 5 **Michał Chmielecki** | *Wstęp*
- 7 **Janusz Chajęcki** | *Level of Individualism and Collectivism Dimension in Selected Regions in Poland – the Results of Research in Public Administration*
- 25 **Małgorzata Cieciora** | *Kaizen – the Japanese Quality in the Polish-Japanese Academy of Information Technology*
- 41 **Katarzyna Durniat** | *Badanie klimatu organizacyjnego z wykorzystaniem zaadaptowanego kwestionariusza Rosenstiela i Boegela*
- 59 **Hanna Górka-Warsewicz, Olena Kulykovets, Anna Kudlińska-Chylak** | *Wybrane aspekty zarządzania międzykulturowego w międzynarodowych systemach hotelowych*
- 77 **Barbara Kamińska, Danuta Janczewska** | *Zarządzanie kapitałem ludzkim w środowisku wielokulturowym*
- 91 **Wojciech Lewicki, Bogusław Stankiewicz** | *Międzynarodowy wymiar reengineeringu jako koncepcja zmian w systemach zarządzania procesem likwidacji szkód komunikacyjnych w sektorze towarzystw ubezpieczeniowych*
- 107 **Joanna Marcisz** | *Artefakty behawioralne kultury organizacyjnej na przykładzie uczelni wyższych w Polsce*
- 123 **Zbigniew Piskorz** | *Kierownicze taktyki wpływu społecznego – przegląd badań międzykulturowych*
- 141 **Małgorzata Rozkwitalska, Beata A. Basińska, Łukasz Sułkowski, Michał Chmielecki, Sylwia Przytuła** | *Paradygmat jakościowy w analizie interakcji międzykulturowych – interpretacja na bazie wybranych teorii psychologicznych*
- 161 **Magdalena Saczyna** | *Analiza porównawcza cech osobowych menadżera do spraw zrównoważonego rozwoju w korporacjach w Niemczech i Czechach*
- 175 **Łukasz Sienkiewicz, Grzegorz Łukasiewicz** | *Jakościowy kontekst kapitału ludzkiego w organizacjach wielokulturowych – analiza holistyczna z wykorzystaniem narzędzia NKL*

- 193 **Marcin Soniewicki** | *Knowledge Transfer Importance for Competitiveness of Service Industry Companies in Internationalization Process*
- 209 **Bartłomiej Stopczyński** | *Narzędzia marketingu mobilnego w działalności detalistów internetowych na przykładzie portali aukcyjnych eBay i Allegro*
- 223 **Izabela Cichosz** | *Characteristics of Successful Procurement Negotiators*
- 231 **Dagna Siuda, Magdalena Grębosz** | *Zarządzanie wizerunkiem marki w kontekście wielokulturowości wirtualnych społeczności marek globalnych*

Wstęp

W dobie szybkiego rozwoju, zarówno w kontekście gospodarczym, jak i globalizacyjnym, coraz większa liczba firm dąży do tego, by rozszerzyć swoją działalność na rynki zagraniczne. Zrozumiałą konsekwencją tego rozwoju są implikacje w obszarze zarządzania międzykulturowego.

Ludzkość dąży do międzykulturowej konwergencji w wyniku szybkiego rozwoju ponadnarodowych korporacji, systematycznego wzrostu globalnej konkurencji, powszechnego dostępu do produktów kultury masowej oraz eksplozji nowych mediów. Różnice jednakże nie zanikają a współczesny świat pełen jest międzykulturowych napięć, konfliktów i starć. Rosnące nierówności i niezgodności na tle religijnym, etnicznym i społecznym pchają ludzkość w stronę dywergencji. W jej obliczu efektywne zarządzanie jest niezbędne do osiągnięcia sukcesu w świecie współczesnych organizacji. W związku z rosnącą globalizacją biznesu i wynikającym z tego coraz większym zróżnicowaniem zasobów ludzkich, wysoka świadomość problemu oraz wysoki poziom kompetencji w zarządzaniu międzykulturowym są niezbędne zarówno dla młodych, jak i doświadczonych menedżerów.

Wiele z funkcjonujących nadal modeli i zasad zarządzania jawi się jako nieskuteczne i przestarzałe, głównie z powodu postępującego kulturowego zróżnicowania. W niniejszym tomie stawiamy sobie za cel ponowne przemyślenie, w jaki sposób efektywnie organizację zaprojektować i jak nią zarządzać.

Życzę Państwu udanej lektury

Michał Chmielecki

Janusz Chajęcki*

Akademia Leona Koźmińskiego

Level of Individualism and Collectivism Dimension in Selected Regions in Poland – the Results of Research in Public Administration

Abstract: Recent literature proved that organizational culture has become an increasingly important element for firm performance and business vision achievement. Moreover, the importance of cultural factors in regional development is increasingly being discussed in the world literature. The base for most of them in this respect is the work of G. Hofstede, and his classification levels of culture. Polish studies do not provide in this regard too broad research material, it is, therefore, appropriate to perform empirical verification in that domain. The subject of this study is the impact of regional culture on organizational culture in local government units in the Podlasie, Greater Poland, Mazovia, Silesia and Lesser Poland regions. The research problem of this article is to identify the regional dimension of individualism. The author examined whether there are cultural differences of individualism between the regions.

Key words: regional culture, organizational culture, cultural dimensions

Introduction

Organizational culture has become an important trend among researchers and practitioners all over the world. Recent literature proved that organizational culture has

* janusz.chajECKI@op.pl

become an increasingly important element for company performance and business vision achievement. Organizational culture commands attention across multiple disciplines. From psychology to sociology scholars and practitioners are interested in learning the various dimensions of culture to understand the intangible qualities affecting the effectiveness of workplace environments.

The topic of OC did not generate much interest until the early 1980s. Today's lasting interest in this subject demonstrates the construct's importance in management studies and speaks to the power of culture to influence organizational activities as well as processes and outcomes. Culture is clearly an important ingredient influencing effectiveness of institutional performance including performance within government bureaucracies. There is a close relationship between an organization's culture and its performance. Some researchers suggest culture is one of the most important factors distinguishing top organizations from mediocre companies [Meehan et al. 2008].

Regional culture

Culture is multivocal and it is characterized by a great variety of definitions functioning both in theory and in practice so a given definition may express only one, selected aspect of a culture [Chmielecki 2013]. In other words, culture is ambiguous, and is thus understood differently by different scholars. One of such definitions is the one proposed by Schein (1985) which says "culture is the way in which a group of people solves problems and reconciles dilemmas". One of the best known and explicit is given by Kroeber and Kluckhohn: „Culture consists of patterns, explicit and implicit, of and for behaviour acquired and transmitted by symbols, constituting the distinctive achievements of human groups, including their embodiments in artefacts; the essential core of culture consists of traditional (i.e. historically derived and selected) ideas and especially their attached values; culture systems may, on the one hand, be considered as products of action, and on the other as conditioning elements of further action" [Kroeber & Kluckhohn, p. 47]. According to Stella Ting-Toomey it is "[...] an enigma. It contains both concrete and abstract components. It is also a multifaceted phenomenon" [p. 9].

Hofstede and Hofstede [2005] suggest that "culture is the collective programming of the mind that distinguishes the members of one group or category of people from others" [p. 4]. Hofstede and Hofstede [2005] add that a culture is a mental program-

ming which takes place throughout human's life, though programming some patterns like thinking and feeling takes place in early childhood [p. 2–3].

Schwartz [qtd. in Lewicki et al. 2007] described culture as a set of values: power, security, traditions, conformity, benevolence, universalism, self-directions, simulation, hedonism achievement and power [p. 237]. Culture encompasses knowledge, beliefs, customs, practices and any other habits acquired by people as members of particular society. Culture provides the framework within which individuals and households can function. Culture as collective programming of the mind manifests itself in several ways: symbols, heroes, rituals and values. These can be imagined as the skins of an onion, symbols representing the most superficial, and values the deepest, layers of culture, with heroes and rituals in between.

While national culture refers to the culture of a country, where the country being defined as a "territory composed of individuals representing a political community, established on a defined geographical area, with a sovereign authority" [Meier 2004, p. 22], regional culture refers either to the similarities that may exist between geographical areas belonging, in legal terms, to several countries or the diversity of cultures within the same country [Meier 2004]. Because I am interested in regional differences in Poland I refer to the first concept of regional culture.

Organizational culture

Organizational culture is quite difficult to define. It is the sum total of the attitudes, behaviours, beliefs, and traditions of an organization. It also encompasses the collective goals of a company and the standards of expected behaviour in achieving those goals. OC describes both the environment and a manner in which employees interact with each other. Every organization has its own unique culture, based naturally on the nature of its work as well as its history, its leadership style and composition of its workforce. These cultures are critical for guiding behaviour, and setting common expectations. OC is hard to teach in a traditional sense, nevertheless it can be learned, usually through corporate values, incentive systems as well as the ways in which people are managed. Culture is both a cause and an effect of communication and consequently behavior in organization [Chmielecki 2001].

Organizational culture has been defined as patterns of shared values and beliefs that produce behavioral norms that are adopted in solving problems [Owens 1987].

E. Schein defines organisational culture as “a set of reasonable principles discovered, established and developed by a group, which are to be used to combat the problem of internal integration and external adjustment, which, as a result of sufficiently good actions, set the way of thinking and feeling with regard to the aforementioned problems”. Schein distinguishes 3 groups of elements: symbols and artefacts, norms and values, and basic assumptions.

Despite subtle differences in definitions, most authors claim that the concept of organizational culture refers to the shared values, underlying assumptions, and behavioral expectations that govern decision-making processes [Barney 1986; Alvesson 1990; Hofstede 1998; Senge 2006; Cameron & Quinn 2011]. Culture creates social order, continuity, and a collective identity that generates commitment to rules within organizations [Cameron & Quinn 2011].

Culture affects business outcomes in a number of ways, both positive and negative. Corporate strategies, which are not aligned with OC, can lead to decreased loyalty, lack of motivation, and high employee turnover. OC imparts pride and a sense of purpose to employees, leading to increased productivity and a greater understanding of corporate goals. It is worth stressing that strategy, operational performance as well as culture are all strongly related. Organizational Culture represented by beliefs, assumptions, values, attitudes and behaviors of its members is a valuable source of company’s competitive advantage [Peteraf 1993].

However, organizational culture is more than an internal phenomenon. OC becomes a very important part of a company’s brand. If a culture is not aligned with the brand, or the brand does not naturally arise from that culture, then organizations can encounter credibility problem. OC and the values upon which it is based should be integrated into every aspect of a company especially leadership training – because leaders play an import role in creating OC (see figure below).

Figure 1. Leaders role in creating OC



OC shapes organizational procedures, unifies organizational capabilities into a cohesive whole, provides solutions to the problems faced by the organization, consequently hinders or facilitates the organization’s achievement of its goals [Yilmaz 2008].

Cultural dimensions – Hofstede’s framework

In an effort to understand the full complexity of organizational culture, researchers have attempted to identify the values of an organization’s culture. Hofstede’s studies concerning intercultural communication focusing on dimensions show that cultures differ within the context of:

- Power Distance Index
- Masculinity
- Individualism
- Time Orientation
- Uncertainty Avoidance Index

Power-distance index deals with the fact that all individuals in societies are not equal – it expresses the attitude of the culture towards these inequalities. Those who live in high power distance cultures feel rather comfortable and good whenever there is a strong sense of hierarchy. People in those cultures respect titles and positions (e.g. China or Japan). Hofstede believes that “power distance is also related to the concentration of authority” and for example in countries such as China or Mexico which are high power distance employees are less likely to have a direct provocation with their supervisors [Hofstede 2001, p. 158].

Table 1. The key differences between high- and low-power-distance societies

High Power Distance	Low Power Distance
Hierarchical structures	Structures based on equality
Define status cleavages	Opportunities for all
“Acceptance of one’s lot in life”	“Rags to riches”
Ascribed status	Achieved status
Special privilege	Earned accomplishment
Autocratic decision-making, leadership	Democratic decision-making, leadership
Clear authority figures	Shared authority
The right to use power	Use of power is limited
“Old money”	“The new rich”

Source: Lebaron, Pillay 2006, p. 48.

Individualism (IDV) is the degree to which individuals are integrated into groups. Most societies represent collectivist cultures, in which the position of an individual is influenced by their affiliation to others. Members of the whole group demonstrate mutual support and loyalty. In individual societies, the position of an individual is dictated by their attributes, and they are expected to be independent. According to L. Chang “cultures high in individualism such as American and Canadian cultures would look up to personal achievement, innovation, autonomy, and individual heroes” [Lieh-Ching 2003]. People living in collectivistic cultures impose a great psychological distance between in-group and out-group members. What is more, according to Chang “cultures high in collectivism such as Japanese and Chinese cultures would emphasize more on group harmony, social order, people relationships, loyalty and group reputation” [Lieh-Ching 2003, p. 568]. Members of collectivist cultures may show individualistic tendencies while in contrast those who live in individualistic cultures may value collectivist norms.

Table 2. Behavioral Traits Associated with Individualism and Collectivism

Individualism	Collectivism
Optimism	Social self-concept
High self-esteem	Need for affiliation
Lower social anxiety	Sensitivity to rejection
Emotional expression	Sensitivity to embarrassment
Satisfaction with self	In-group relationship preferences
Satisfaction with freedom	Indirect communication style
Ease of interacting with strangers	Valuing of social networks
Direct communication style	
Lower relational commitment	
Preference to work alone	

Source: Jandt, Fred 2010, p. 56.

Hofstede and Hofstede [2005] suggest that “Masculinity stands for a society in which emotional gender roles are clearly distinct: men are supposed to be assertive, tough, and focused on material success; woman are supposed to be more modest, tender, and concerned with the quality of life” [p. 402].

Table 3. Key differences between feminine and masculine societies: in workplace

Feminine	Masculine
Management as ménage: intuition and consensus	Management as manage : decisive and aggressive
Resolution of conflicts by compromise and negotiation	Resolution of conflicts by letting the strong win.
Rewards are based on equality.	Rewards are based on equality.
Preferences for smaller organizations.	Preference for larger organizations.
People work in order to live.	People live in order to work.
More leisure time is preferred over more money.	More money is preferred over more leisure time.
Careers are optional for both genders.	Careers are compulsory for men, optional for women.
There is a higher share of working women in professional jobs.	There is a lower share of working women in professional jobs.
Humanization of work by contact and cooperation.	Humanization of work by job content enrichment.
Compleitive agriculture and service industries.	Competitive manufacturing and bulk chemistry.

Source: Hofstede, Hofstede 2005, p. 147.

Hofstede and Hofstede [2005] explain that “Uncertainty avoidance is the extent to which the members of a culture feel threatened by ambiguous or unknown situations” [p. 403]. In other words, uncertainty avoidance index indicates the degree to which members of a given community feel nervous in an unknown situation. Brown [2000] makes an important point that countries whose uncertainty avoidance index is weak tend to be contemplative, less aggressive and relax whilst countries with strong uncertainty avoidance seem to be more active, aggressive and intolerant [p. 190]. Hofstede and Hofstede [2005] theorize that communities with strong avoidance index tend to create wide range of laws and regulations in order to prevent uncertainty [p. 182]. They add that countries with weak avoidance index use more often common sense [Hofstede and Hofstede 2005, p. 184]. To sum up, people derived from form a high uncertainty avoidance culture fully respect the law and other regulations. In contrast, a low uncertainty avoidance culture is not as rule-oriented, accepts changes and is able to risk to the challenge.

Long Term Orientation (LTO)

The Long Term Orientation (LTO) dimension did not come into recognition following Hofstede’s IBM research. It was established in a study by M. Bond and later added to the clasification. This dimension shows the differences between long and short-term orientation in life. LTO cultures are characterized by a high level of perseverance [Hofstede 1991]. Perseverance is a consistent and determined effort toward the achie-

vement of goals [Hofstede 1991]. Short-term orientation focuses on balance, saving face, respect for tradition, and the reciprocation of greetings, favors, and gifts. Among the cultural dimensions developed by researchers, long-term orientation (LTO) has been recognized as a key factor in explaining social interactions [e.g., Polo-Redondo and Cambra-Fierro 2008].

Table 4. A summary of relevant distinctions between norms in long term oriented and short term oriented societies

Short term oriented	Long term oriented
Immediate gratification of needs expected Traditions are sacrosanct Short-term virtues taught: social consumption Spending The bottom line Analytical thinking	Deferred gratification of needs accepted Traditions adaptable to changed circumstances Long-term virtues taught: frugality, perseverance Saving, investing Building a strong market position Synthetic thinking

Source: Hofstede 2001, p. 367.

Organizational culture in public administration

There is a specific situation of public organizations implying their unique features. It is evident that management in public organization is something different than management in private sector (see table below).

One of the leading causes are criteria of efficiency – public sphere is relatively difficult to be described, measured or assessed (mainly due to absence of typical economic categories – price, profit, added value); another often underlined factor is hierarchy of public sector (regulated by law) blurring the division of responsibility for results, especially for various failures. Nevertheless administration over recent decades has undergone many rapid changes. Public sector managers and academic researchers are demonstrating an increased interest in understanding the concept of organizational culture. Traditional public administration culture in Poland is focused on very strict compliance to regulations and procedures, with rather high emphasis on accurate implementation of general rules to individual decision, high levels of attention to details and precision as the main criteria for accountability. Critics believe that this emphasis on details caused overregulation, inflexible working attitudes, risk avoiding behaviours as well as quality deficits and inefficiencies. In the last decade, the public sector has undergone a series of strong reforms with the goal to improve its effectiveness and performance. A process of organizational change has accompa-

nied these reforms and is oriented towards the development of post- bureaucratic, organizational culture. Being able to model organizational culture accordingly to regional differences in cultural dimensions enables managers to develop effective organizational culture.

Table 5. Comparison management in public organization is something different than management in private sector

	Private organization	Public organization
Planning and setting the targets		
General aims	Competitive and unique features	Implementing the state's policy
Character of aims and tasks	Clearness, transparency, precision	Vagueness, multiplicity
Leading values	Profitability, individual entrepreneurship	Effectiveness, ethics, fairness, responsibility
Organizing		
Organizational structure	Flexibility, diversification,	Complexity, excessive formality and hierarchy
Level of individual entrepreneurship	High	Low
Leading		
Internal regulations	General	Detailed
Autonomy of managers	High, risk-prone	Low, risk-reluctant
Workers	Limited trade unions; motivated by material factors	Various trade unions; motivated by ideological factors
Control		
Financial perspective	Profit, growth, stability, market share	Fulfilling the public interest at rational calculation
Measurement	Feasible	Mostly infeasible
Responsibility	Individual	Impersonal
Origins of control	Internal	External (mainly political)

Source: Kożuch 2006, pp. 20–21.

Organizations in public administration sector need well designed organizational culture, therefore the managers should strive for the development of the desired values and norms within the whole organization. Culture can first of all reinforce strategic goals by aligning what organization does with how it does it, it supports skill development and operational performance by fostering an environment that values learning and advancement. Organization's norms and values have a strong effect on all of those who are attached with the organization. It is considered by him that norms are invisible but if the organizations want to improve the performance of the employees and profitability, norms are places first to look.

Most of writers and successful managers suggest that strong organization culture is very essential for business because of three important functions:

- A strong organizational culture attracts high level talent. The best people will consider the organizations where the organizational culture appears to be effective and positive.
- Strong organizational culture helps to keep your talented workforce. If workers love the organization they work for, and feel valuable as team members, they are not likely to want to go to another company. Great OC will not only attract the best workers, but help retain them afterwards.
- Organizational culture works as social glue to bond the employees together and make them feel a strong part of the organizational experience, which is useful to attract new staff and retain the best performers.
- Strong OC creates energy. Once a strong OC has been built, it will gain a momentum of its own and will help to allow people to feel valued and express themselves freely. The excitement and energy this will cause will end up being a positive influence that affects every part of the organization.
- Strong successful organizational culture alters employees' view of work. Instead of thinking of the organization as a place you have to go, positive OC makes employees look forward to work. Employees are going to work harder, and put more effort into any job. Everyone wants a job that they enjoy, and most people are willing to work: but it easier to work hard in a job you enjoy.
- Organizational culture is useful to assist the sense making process. It helps the employees to understand the organizational objectives, which enhance the efficiency and effectiveness of the employees.

Figure 2. Outcomes of strong organizational culture



However, there are also some negative consequences. Referring to negative consequences of bad or too strong organizational culture, Sułkowski pointed at several aspects. First aspect is the oppressiveness of organizational culture – it realizes interests of some groups at the expense of others [Sułkowski 2012]. Culture is a mechanism of exercising power. Owners and managers, as well as employees, may not be aware of the injustice and repressive character of the culture of contemporary organizations. Oppressive culture is assimilated, it is considered to be natural, obvious, and thus impossible to change. Culture becomes ideology, it creates “false consciousness” rationalizing, to those holding power and those subordinate to power, unjust order as the only possible model. Its alternative could only be chaos and destruction [Moinin 2004, p. 191]. OC can be a matter of “symbolic violence” – organizational culture as a subtle mechanisms of control and social self-control which is called “symbolic violence” by P. Bourdieu [Bourdieu 1987]. “Culturism” in organizations manifests itself in a drive to create monoculture oriented only to realization of aims and interests of owners and managers [Lyon 2006]. Organizational can become a “total institution”. This term describes organizations which were relatively isolated and had their own with very efficient control mechanisms which led to destruction of individualities of the organization’s members. In result development of controlling system can be created [Goffman 1975]. Visions of such dehumanized management, resembling a total institution or even totalitarian systems with their dream about one, coherent and true culture and ideology, are sometimes presented as threats to contemporary organizations [Sułkowski 2003, pp. 125–130].

Research methodology and practice

The subject of this study is the impact of regional culture on organizational culture in local government units in the Podlasie, Greater Poland, Mazovia, Silesia and Lesser Poland regions. The research problem of this article is to identify the regional differences in dimension of individualism. The authors hypotheses is that there are regional differences in the level of individualism between Podlasie, Greater Poland, Mazovia, Silesia and Lesser Poland regions. The author examined whether there are cultural differences of individualism between the regions. Regional cultural differences are analyzed using the cultural dimensions established by Geert Hofstede and his collaborators. The sample was made up of employees of local government units in

the Podlasie, Greater Poland, Mazovia, Silesia and Lesser Poland regions. The chosen questionnaire, VSM 08, was sent to be filled. Questionnaire was translated into Polish. Some questions were tailored to ensure a better understanding of the intended meaning, and others were introduced to adapt the questionnaire to regional research, as it was originally designed by its authors to survey the national cultural values. The data were collected in 2014. Table 6. presents the results of the study.

Table 6. PDI Factor

Voivodship	Validity	Value	Group
Lesser Poland	Valid	34.92	Low
Silesia	Valid	65.43	Wysoki
Podlasie	Valid	50.97	Wysoki
Mazovia	Valid	23.72	Low
Greater Poland	Valid	30.08	Low

Source: Own study.

The study has identified differences at the regional level, differences which confirm author’s hypothesis. Statistical analysis was conducted to see if there are any differences in practices in organizations between regions.

Tabela 7. Group statistics – IDV

	WN_IDV_C	N	Mean
Loose control/ tight control	Low	301	17,9568
	High	206	15,3786
provinciality / professionalism	Low	301	47,0000
	High	206	41,4515
process orientation / performance orientation	Niski	301	29,0033
	High	206	28,6845
Job orientation / employee orientation	Low	301	37,9302
	High	206	36,4078
open system / closed system	Low	301	29,6113
	High	206	31,4563
behavior acceptance / lack of behavior acceptance	Low	301	19,1196
	High	206	17,2864
normative / pragmatic	Low	301	25,0166
	High	206	25,4029

Source: Own study.

Loose vs. tight control of control:

Statistically significant value $t(505) = 7.88$ $p < 0.01$ Provinces with low IDV factor have higher scores on the scale loose control / tight control ($IDV_n = 17.96$ $IDV_w = 15.38$).

Provinciality / professionalism:

Statistically significant value of t (351.9) = 8.06 $p < 0.01$ Provinces with low IDV factor have higher scores on the scale of provinciality / professionalism (IDVn = 47 IDVw = 41.45).

Process orientation / performance orientation

Value is not statistically significant t (323.1) = 0.585, $p = NI$ There is no difference between the provinces with low or high factor IDV on the process orientation / performance orientation scale IDVw IDVn = 29 = 28.68).

Job orientation / employee orientation:

Statistically significant value of t (405.34) = 2.6 $p < 0.01$ Provinces with low IDV factor have higher scores on the scale of job orientation / employee orientation IDVn = 47 IDVw = 41.45).

Open system / closed system

Statistically significant value of t (390.6) = -3.69 $p < 0.01$ Regions with high factor PDI have higher scores on the scale of the system open / closed system (IDVn = 29.61 IDVw = 31.46).

Behavior acceptance / lack of behavior acceptance

Statistically significant value of t (362.1) = 3.87 $p < 0.01$ Province with low factor IDV have higher scores on the scale of acceptance / non-acceptance behavior IDVw IDVn = 19.12 = 17.28).

Normative / pragmatic:

Value is not statistically significant - t (368.1) = -0.839, $p = NI$ There is no difference between the provinces with low or high on the scale factor IDV normative / pragmatic (IDVn = 25.01 IDVw = 25.40).

Analysis of the collected data supports the conclusion that respondents from Silesia and Podlasie region do not show such high level of collectivism, as respondents from other surveyed regions.

For the majority of respondents, while assessing the suitability of the employee to the organization more important are practical skills, than his formal qualifications or education. The situation in which the issues of formal qualifications are not given too much importance, from the point of view of the public organization management is the most positive, because it encourages employees to continuously improve their skills. This leads to the fact that they are becoming more creative and more focused on coming up with and implementing their own original solutions.

In case of public organizations in the regions of Mazovia and Greater Poland one can observe a greater degree of collectivism. Theoretically public good is placed higher than the welfare of the workers. One could understand this because the goal of a public organization is to work for the public good. You need to be aware of the fact that too high collectivism may have a negative impact on the management of organizations. This is because employees are not set to develop their creative abilities, and they only duplicate existing ones.

What does research and analysis conducted by Polish specialists, dealing with issues of organizational culture suggest. According to A. Sitko-Lutek, research on collectivist and individualist values in Polish organizations strongly identify collectivism advantage both in terms of the existing culture (57.16%), as well as the preferences of managers [Sitko-Lutek 2004, pp. 155–156].

According to Sitko-Lutek utility companies are the most collectivist, which is confirmed by the results of the author's research. Similarly, in the case of research carried out by Ł. Sułkowski results suggest that Polish culture is characterized by a high degree of collectivism (63%) [Sułkowski 2002].

Another significant problem connected with the level of individualism and collectivism is the question of what is of more importance when a new employee is recruited to join a specific team. Is it more important to have a specific knowledge and skills, or is the extent to which an employee is able to adapt to the team more important. In the regions of Mazovia and Greater Poland adaptability and conformism play crucial role.

In collectivist organizations employees are often evaluated in terms of usefulness to the team. In practice, however, it comes down to performance appraisals, devoting actual performance results. This can lead to effective co-operation and good

working atmosphere with simultaneous poor performance of the organization. In this case, the situation may occur that high positions are occupied by people who are not competent enough, but are liked by other employees and work in the organization for quite a long time.

Individualism is also reflected in the attitude of the organization for the promotion of young workers, if they are successful and achieve good results. Most respondents from Silesia and Podlasie has a positive attitude towards the promotion of young workers. This is also important because of budgetary constraints reasons in public organizations, where it is not always possible to motivate employees through higher material rewards. Thus, the role of intangible factors, such as praise or promotions in them is extremely important.

Unfortunately, excessive collectivism also often leads to large conformism. While excessive conflict in an organization is a negative, it is noteworthy that the permanent avoidance of conflict takes the form of the artificial suppression, rather than solving actual problems. Often the lack of conflict means that workers are afraid to express their views.

Summary

Since culture and organizational performance are argued to be inextricably linked [Denison 1990] organizational changes trying to improve performance are equally linked to organizational culture. The complete knowledge and awareness of organizational culture should help leaders of public administration units improve the ability to examine the behavior of organization which assists to manage and lead more effectively [Brooks 2006]. Most of the scholars in public administration and management field would agree that there is a strong connection between the culture of a nation or region and the way management in public administration is working. A look into public management literature reveals that wide use and reference is made to the importance and influence of organizational culture on public management arrangements. As public administration and management discussion is getting more international attention, scholars in public management as well as internationally acting practitioners have become aware of the impact of societal culture and regional culture on the range of options a country has for the design of public administration. This study revealed that there are differences between individualism

in local government units in the Podlasie, Greater Poland, Mazovia, Silesia and Lesser Poland regions. By being aware of those differences one can more effectively shape organizational culture that will lead to better individual and organizational performance.

Bibliography

- Alvesson M. (1989)**, *Concepts of organizational culture and presumed links to efficiency*, "International Journal of Management Science", 17(4).
- Barney J.B. (1991)**, *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*, "Journal of Management", 1 (17).
- Bourdieu P. (1987)**, *Espace social et pouvoir symbolique*, [in:] *Choses dites*, Minuit, Paris.
- Brooks I. (2006)**, *Organizational Behavior: Individuals, Groups and Organization*, Essex: Pearson Education Limited.
- Cambra-Fierro J., Polo-Redondo Y. (2008)**, *Influence of the Standardization of a firm's Productive process on the long-term orientation of supply function STIs: an empirical study*, "Industrial Marketing Management", vol. 37.
- Cameron K., Quinn R. (2011)**, *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework*, Revised Edition, Jossey-Bass.
- Chmielecki M. (2013)**, *Culture as a barrier of knowledge sharing*, "Journal of Intercultural Management", 5, 2.
- Chmielecki M. (2011)**, *The importance of culture in global public relations*, of *Intercultural*, 3(2), 229-240.
- Lieh-Ching C. (2003)**, *An examination of cross-cultural negotiation: using Hofstede framework*, "Journal of American Academy of Business", Cambridge.
- Denison D.R. (1990)**, *Corporate Culture and Organisational Effectiveness*, New York: Wiley.
- Goffman E. (1975)**, *Charakterystyka instytucji totalnych* [in:] *Elementy Teorii Socjologicznych*, PWN Warszawa.
- Hofstede G. (2001)**, *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations*, Second Edition, CA: Sage, Thousand Oaks.
- Hofstede G. (2000)**, *Kultury i organizacje. Zaprogramowanie umysłu*, PWE, Warszawa.
- Hofstede G., Hofstede G.J. (2005)**, *Cultures and Organizations Software of the Mind*, McGraw-Hill, New York.
- Hofstede G., Bond M.H. (1998)**, *The Confucius Connection: from Cultural Roots to Economic Growth*, Organ Dyn.

Jandt F.E. (2010), *An introduction to intercultural communication. Identities in a global community*, 6th edition, SAGE Publications Inc, San Bernardino.

Kożuch B. (red.) (2006), *Problemy zarządzania organizacjami publicznymi*, FWZ, ISP UJ, Kraków.

Kroeber A.L., Kluckhohn C. (1952), *Culture: A Critical Review of Concepts and Definitions*. Cambridge, MA: Peabody Museum.

Lebaron M., Pillay V. (2006), *Conflict across cultures a unique experience of bridging differences*, Intercultural Press, Boston.

Lewicki R.J., Saunders D.M., Minton J.W. (2007), *Negotiation*, Burr Ridge, IL, McGraw-Hill.

Lyon D. (2006), *Theorizing surveillance: the panopticon and beyond – Reference, Information and Interdisciplinary Subjects Series*, Willan Publishing.

Meehan P. et al. (2008), *Creating and Sustaining a Winning Culture*, Harvard Management Update. Retrieved from www.hbr.org on 2/04/2015.

MEIER O. (2004), *Management interculturelle*, Dunod, Paris.

Monin N. (2004), *Management Theory. A Critical and Reflective Reading*, Routledge, London, New York.

Owens R. (1987), *Organizational Behavior in Education*, Prentice Hall, New Jersey.

Petraff M.A. (1993), *The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-Based View*, "Strategic Management Journal", vol. 14, no. 3.

Senge P. (2006), *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*, NY: Currency/Doubleday, New York.

Schein E.H. (1985), *Organisational Culture and Leadership*, Jossey-Bass, San Francisco.

Sułkowski Ł. (2003), *Groźne oblicze organizacji – dehumanizacja w zarządzaniu personelem* [in:] *Współczesne problemy i koncepcje zarządzania*, ed. J. Stankiewicz, Uniwersytet Zielonogórski, Zielona Góra.

Ting-Tomney S. (1999), *Communicating Across Cultures*, The Guild Press, New York.

Yilmaz C., Ergun E. (2008), *Organizational culture and firm effectiveness: An examination of relative effects of culture traits and the balanced culture hypothesis in an emerging economy*, "Journal of World Business", 43.

Małgorzata Cieciora*

Polish-Japanese Academy of Information Technology, Warsaw

Kaizen – the Japanese Quality in the Polish-Japanese Academy of Information Technology

Abstract: Cultural differences can and often do create organizational problems at the workplace but can also be used to the benefit of the organization. The paper examines a few questions concerning an attempt to use the Japanese kaizen management philosophy in a Polish higher school. It is based on a case study of one of the leading private technical schools in Poland, the Polish-Japanese Academy of Information Technology in Warsaw, which participated in a project aimed at quality improvement, named “Kaizen – Japanese quality in the Polish-Japanese Institute of Information Technology”. It lasted for two years and was supposed to cover all the important areas of the School’s didactic process. One of the goals of the Project was also to convey the kaizen ideas among the academic community. The findings have shown that the School benefited from the Japanese approach and managed to adopt some of the core kaizen values and tools, though not in a “copy-paste” way.

Key words: kaizen, cultural differences, Japanese values, quality improvement

Introduction

In the era of globalization and the resulting increasing melting of cultures one often has to face the challenges of coping with various national working styles and management philosophies. Cultural differences can and often do create organizational problems at the workplace but can also be used to the benefit of the organization. Different perspectives and approaches to various issues brought into the company

* Malgorzata.Cieciora@pja.edu.pl

by people with different national backgrounds can help managers to find new solutions to existing problems.

The aim of the article is to examine a possibility to use the Japanese *kaizen* management philosophy in the reality of a Polish organization. The stereotypical Japanese companies are famous for workers' commitment and loyalty to the organization and never-ending striving for perfection. Literature studies show that the interaction of the Far-Eastern working culture and the Polish one, characterized rather by "imagination and flair" [Kisielnicki 2008, p. 40] can be a challenge. On the other hand, the benefits that can be obtained due to this kind of cooperation are numerous and include significant improvement of quality and efficiency of work. One should strongly stress here that the Japanese companies have contributed to a great extent to the theory of management, especially with concepts concerning quality assurance, standardization, efficiency and continuous improvement. The question that was posed in this article was if one can adopt successfully at least some of the *kaizen* ideas in a higher school in Warsaw. Thus, the following two hypotheses were proposed:

H1: a Polish higher school can benefit from *kaizen*;

H2: an adaptation of *kaizen* should be tailored to the needs of a specific organization.

Materials and methods

The study was based on literature studies and an examination of the results of a project conducted in the years 2012–14 in the Polish-Japanese Academy of Information Technology in Warsaw (PJAiT). PJAiT is a medium-sized higher school, with headquarters located in Warsaw (the School has also a subsidiary in Gdańsk and a scientific center in Bytom). It was founded in 1994. The School offers studies in computer science (The Faculty of Computer Science), graphic arts and interior design (The Faculty of New Media Arts), culture (The Faculty of Japanese Culture) and management (The Faculty of Information Management). It also has a right to grant the Ph.D. title in the fields of computer science and mechanics and the habilitation title in computer science.

In 2012 the School began participating in a project titled „*Kaizen* - Japanese quality in the Polish-Japanese Institute of Information Technology¹” implemented under

¹ In 2014 the School obtained the right to grant the Ph.D. title in a second field – mechanics and changed its name from “Institute” to “Academy”.

the Operational Programme Human Capital Priority IV, Measure 4.1, Measure 4.1.1., aimed at strengthening the potential of university teaching [Cieciora 2015, p. 103].

The *Kaizen* Project lasted for two years and covered the following fields of activity:

- modification and upgrade of the School's computer systems – e.g. the creation of an electronic timetable, a repository of teaching materials, adding new modules aimed at facilitating communication among the School's stakeholders (students, employers, graduates) to the Career Office;
- creation and implementation of modified quality procedures – e.g. concerning student assessment, the system of evaluation of academic staff and staff incentive system or the preparation and approval of courses;
- upgrade of the quality management system of the university educational process.

As the leading philosophy of the construction of the quality management system in PJAiT there was adopted the Japanese *kaizen* approach. One of the main reasons for this decision was the fact that – although PJAiT is a university functioning in Poland and the majority of staff and students are citizens of Poland, it was initially created under the agreement of two governments – Polish and Japanese. Some kind of “Japanese spirit”, though difficult to define precisely, is continuously present in the organizational culture of the Academy. At „the tip of the cultural iceberg” it is shown by the existence of the Faculty of Japanese Culture, in which students explore knowledge in the field of classical and contemporary culture and language of Japan. The School maintains close contacts with the Embassy of Japan in Poland (His Excellency the Ambassador of Japan to Poland or his close associates are always present at important ceremonies at the Academy, the Embassy often holds under its auspices various events of PJAiT, e.g. the Competition for The Index of the Faculty of Information Management). His Magnificence President of PJAiT, Professor Jerzy Paweł Nowacki was awarded with one of the most important Japanese orders – the Order of the Rising Sun, Gold Rays with Neck Ribbon. All PJAiT students can attend optional free classes in the Japanese language and practice aikido in the Academy club [Cieciora 2015, pp. 121–123]. PJAiT is also the only official examination centre in Central-Eastern Europe for Nōryoku-Shiken – the most popular examination testing proficiency in the Japanese language. Also, PJAiT's mission is „to educate specialists who are able to work creatively for the development of the country, in the area of practical applications of computer techniques (for all courses conducted by the University),

follow-up actions for quality and innovation and keeping up the relationships between the University and Japan” [Polish-Japanese Academy of Information Technology, 2014a, pp. 7–8]. And last but not least, it is worth mentioning that in a survey concerning the new name of the School that was carried out in 2014 only 1 proposal out of 1164 votes did not contain the “Japanese” component [Polsko-Japońska Akademia Technik Komputerowych 2014b].

The *kaizen* approach

The *kaizen* philosophy, mentioned above is one of the most widely spread change management theories, based on the assumption that one can improve the functioning of an organization in an evolutionary way, in small steps, thanks to the involvement of all the workers who should be trying to spot the so-called *muda* (waste) and come up with suggestions of rationalization, never ending their efforts to seek perfection. The very word is derived from two Japanese words: *kai* (change) and *zen* (good), thus *kaizen* can be translated as “change for better”. The concept was popularized by Masaaki Imai, a Japanese management writer, author of worldwide bestsellers, the best known being: *Kaizen: The key to Japan’s competitive success* [Imai 1986] and *Gemba Kaizen: A Commonsense, Low-Cost Approach to Management* [Imai 1997]. The company that is a world-famous symbol of the success of the *kaizen* approach is Toyota, a Japanese car manufacturer. It has even worked out a unique quality assurance instrument – TPS (Toyota Production System) [Kraśiński 2014, p. 19]. The *kaizen* approach, however, has been successfully implemented in thousands of companies, not only in Japan but throughout the world, in various branches of industry. Examples include not only manufacturing or logistics, but also healthcare, retail and services [Kaizen Institute 2015b].

It is important to stress here that the very notion *kaizen* can be understood in a number of ways. Above all, it is a philosophy, or a way of life, so very much Far-Eastern one, based on Confucianism² and Zen Buddhism [Kraśiński 2014, p. 16]. As Imai has it, “In Japanese, *kaizen* means continuous improvement. The word implies

2 In a nutshell, confucianism is a system of values created by a Chinese scholar, Kong Qiu (551–479 B.C.). It became known in Japan in V–VI c. A.D. The five basic ethical rules of Confucianism are: *ren* (humanity, goodness, benevolence), *yi* (righteousness), *li* (proper conduct), *zhi* (wisdom) and *xin* (faithfulness) [Charkiewicz 2008, pp. 63, 64].

improvement that involves everyone – both managers and workers – and entails relatively little expenses. The *kaizen* philosophy assumes that our way of life – be it our working life, our social life, or our home life – should focus on constant improvement efforts. This concept is so natural and obvious to many Japanese that they don't even realize they possess it! In my opinion, *kaizen* has contributed greatly to Japan's competitive success" [Imai 1997, p. 3]. However, *kaizen* can also serve as an "umbrella concept" for a set of "uniquely Japanese" quality management tools, which include, among others, total quality control (TQC), quality circles, the Japanese style of labor relations, just-in-time (JIT) or the suggestion system [Imai 1997, p. 3].

The most important notions connected with the *kaizen* approach include the following:

Gemba (or Genba)

"A Japanese word that literally means „the Real Place“. Used in the context of *KAIZEN*, Gemba usually refers to the shop floor or to the place where the Core Process is going on. In a broader sense, Gemba refers to any place in a company where work is being performed; thus one may have an engineering gemba, a sales gemba, an accounting gemba, etc." [Kaizen Institute 2015a].

Kanban

"A communication tool in the Just-in-Time production and inventory control system developed at Toyota. A KANBAN, or signboard – they may also be parts bins – accompanies specific parts in the production line signifying delivery of a given quantity. When the parts have all been used, the sign – or bin – is returned to its origin, where it becomes an order for more. KANBANS are essential parts of the „Pull System“ of production" [Kaizen Institute 2015a].

Muda

Japanese word for „Waste“. [...] There are seven types of Muda. Overproduction, Inventory, Transportation, Waiting, Motion, Overprocessing, and Correction” [Kaizen Institute 2015a].

The Suggestion System

[...] Japanese managers see its primary role as that of sparking employee interest in *kaizen* by encouraging them to provide many suggestions, no matter how small. Japanese employees are often encouraged to discuss their suggestions verbally with supervisors and put them into action right away, even before submitting suggestion forms. They do not expect to reap great economic benefits from each suggestion [...] [Imai 1997, p. 9].

Quality Circles

“A *kaizen* strategy includes small-group activities informal, voluntary, intra company groups organized to carry out specific tasks in a workshop environment. The most popular type of small group activity is quality circles. Designed to address not only quality issues but also such issues as cost, safety, and productivity, quality circles may be regarded as group-oriented *kaizen* activities. Quality circles have played an important part in improving product quality and productivity in Japan” [Imai 1997, p. 9].

The „Japanese values” in Polish companies

It is worth mentioning that in Poland the attitude towards the “Country of Cherry Blossoms” seems to have always been positive-marked with friendly interest and respect for the proverbial dedication to hard work, integrity and loyalty of the Japanese. The Japanese economy became a subject of studies of Polish scientists [e.g. Kaja 1994, 1996]. There was even coined a political/economic slogan, attributed to the

former President of the Republic of Poland, Lech Wałęsa, that Poland should become “a second Japan”. After the political and economic breakthrough in 1989, which resulted, among others, in opening the market to foreign investments, a significant number of Japanese companies decided to start economic activity in Poland. In 2015 there were around 300 Japanese companies operating in Poland (the majority of them – 90 – being manufacturing companies) [PAIZ 2015]. Japanese economic cooperation is supported by JETRO (the Japan External Trade Organization), a Japanese government-related organization whose aim is to promote mutual trade and investment between Japan and the rest of the world. JETRO’s office in Warsaw was opened as long ago as in 1975 [JETRO 2015].

There were undertaken efforts to implement the Japanese management concepts, methods and instruments in subsidiaries of Japanese companies that were set up in Poland or in Polish companies that were accepted as suppliers or subcontractors for the Japanese partners. They included, e.g. the above mentioned tools from the “kaizen-umbrella” (such as *kaizen*, *kanban* or *quality circles*) as well as some others, e.g. *hoshin kanri*, a Japanese strategic management method which involves all the company members and processes [Ćwiklicki, Obora 2011].

As one might expect, the introduction of Japanese working culture and methods, shaped by a Far-Eastern, Confucian society³ in Polish subsidiaries evoked some difficulties. For example, according to studies conducted by Dr Marek Krasieński from Wrocław University of Economics [Krasieński 2014] there were observed a number of cultural differences that had a significant impact on the quality of work and working relations of Polish workers and their Japanese superiors. They may be due, at least partially, to differences in cultural dimensions, e.g. those defined by Geert Hofstede’s cultural dimensions theory [Hofstede et al. 2011, as cited in Krasieński 2014]. It seems that the two cultures are quite similar with respect to the UAI (Uncertainty Avoidance) dimension, which is high in Poland and Japan (93 and 92 respectively). It means, e.g., that in both of these countries people are reluctant to change their jobs. The biggest differences are in the MAS (Masculinity) and LTO (Long Term Orientation) dimensions. The

³ One should remember, however, that – as in the case of all stereotypes – values and attitudes generally attributed to the Japanese do not necessarily characterize the whole nation and country. Japan is not a monolith and is also undergoing changes. As Karpoluk [2012, pp. 76–77] notices, the picture of a crowd of commuters in dark suits, flowing out of the subway and disappearing into the skyscrapers is typical of a few big cities only. Many young people dream of careers in the arts. The majority of workers are employed on part-time, not full-time basis (a large number of young people look for the so-called *baito* – temporary, though quite well-paid jobs), and it seems that the guarantees of lifelong employment are a thing of the past.

Japanese are much more “masculine” than the Polish (95 to 64), which means that in Japan there are preferred bigger organizations, mainly operating in the manufacturing sector, men are expected to be the family bread-winners, conflicts are resolved by force and financial remuneration is preferred to leisure time. A quite low LTO indicator (32) in Poland suggests that Polish people expect quick rewards; the Japanese (80) are much more assiduous and “kaizen-oriented” [Kraśiński 2014, pp. 56–65].

The deeply rooted cultural differences can and often do cause problems at work, of various kinds. For example, sending a woman (even if she is the president of the company) to greet a Japanese delegation at the airport may be perceived as an offense by the guests and result in an abrupt end of the cooperation. In the “masculine” Japanese business culture women are *jimusho no hana* (“office flowers”) [Kraśiński 2014, p. 93] and do not reach higher positions. Establishing an eye-contact (quite natural for the Polish people) can also be embarrassing for the Japanese interlocutor – in Japan it is not a common behavior as looking up into the emperor’s face could be punished by the death penalty [Kraśiński 2014, p. 93].

Studies conducted in a number of companies operating in Poland that either are subsidiaries or subcontractors of Japanese organizations let their author to formulate the following conclusion: Japanese management concepts, methods and instruments are implemented in Polish companies, but in forms adapted to Polish cultural conditions. For example one can organize Quality Circles in Polish companies, but, unlike in Japan, workers will expect extra payment for participation in meetings of the Circles. They do not treat work in Quality Circles or coming up with suggestions of improvements as their duty, either. Polish workers also prefer a payment system related to the real results of their work to a system based on the seniority rule [Kraśiński 2014, p. 130].

It is worth mentioning here that, as one might expect, the introduction of Japanese working culture in companies operating abroad is a challenge not only in Poland. A Japanese scientist, Professor Katsuo Yamazaki, made research in 114 foreign firm, located in 25 countries (e.g. Russia, Malaysia, Argentina, Vietnam, USA, Hungary and Sweden), operating in 13 industries (ranging from automotive components, transportation machines, electronic components to oil and gas, chemical and rubber products). He made an attempt to examine factors that determine the success or failure in overseas Japanese subsidiaries. He studied, among others, the adoption of an instrument that can be considered as *kaizen* – 5S (a workplace organization method which uses five Japanese words: *Seiri*, *Seiton*, *Seiketsu*, *Seiso* and *Shitsuke*, which can

be translated in English as: arrangement, order, cleanliness, cleanup and discipline). Yamazaki noticed that “It is by no means an easy task to spread values deeply rooted in Japanese culture in foreigners’ behavior. This is especially true in Europe and the USA, where the division of labor is advanced and *Seiso*, or cleanup, is taken as a job of those who are professionally employed to do such work. It is believed to have nothing to do with site operators” [Yamazaki 2012, pp. 173, 174]. Another example of a problematic issue can be the Japanese time-consuming group decision-making process. An international management expert, Tim Keeley, who studied the practices of human resource management in a number of Japanese subsidiaries, observed that, as far as decision-making was concerned “the two main issues were frustration in relation to how long it takes to make some decisions and the lack of individual decision making authority” [Keeley 2001, p. 204].

The Kaizen Project

Within the scope of the Project „*Kaizen – Japanese quality in the Polish Japanese Institute of Information Technology*”, there were conducted a series of strategic analyses (the School’s staff and representatives of employers took active part in the workshops) as well as quality analyses.

The strategic workshops were conducted in five series. Their main aims were to work out a new mission of the School as well as strategic and operational goals and a plan of action.

The quality analyses were based on surveys carried out among students and staff (both at the beginning as well as at the end of the Project) to examine their opinions concerning various aspects of the School’s teaching process. It should be mentioned here that – as the very title of the Project suggests – there had always been a general consensus among the School’s community that all its activities should be quality-oriented, as quality and its perception are a key element of the company’s brand building [Dębski 2009, pp. 38–39].

The first online surveys were carried out between 15.12.2012 and 6.01.2013. The surveys were addressed to students from all faculties (the student survey) and all employees, including persons employed on the basis of civil law contracts (the staff survey). They contained both closed-ended and open-ended questions – there was space to add one’s own comments on all issues discussed.

As far as student survey is concerned, there were 356 respondents (both full-time and part-time students; most of them, around 30%, were the students of the first year).

74 respondents filled in the staff survey. Most of them – around 63,5% – were academic staff; 36,5% were administrative workers.

At the end of the Project, between 16.10 – 24.10.2014 the staff and student surveys were conducted again, in order both to evaluate the efficiency of Project activities and to discuss the directions for future development of the School. The respondents were asked the same questions as in the first questionnaire; there were also added questions concerning solutions worked out and implemented during the Project works. 56 (both full-and part-time) students and 55 employees (around 69% – academic staff, 17% – administrative workers) participated in the final Project surveys.

Another important source of empirical data were the meetings of the so-called Quality Circles, i.e. working meetings of the employees that are most engaged in the realization of a given process. There were conducted a few dozens of such meetings, in small, up to 10-person groups. The participants were deans, vice-deans and administrative workers from various department of the School.

The aim of the study was primarily to define the areas that are in need of improvement and to obtain information that could help to improve the existing procedures and systems as well as to build new ones. At the same time an attempt was made to find out if there was a possibility to use in practice the Japanese *kaizen* management philosophy to improve the functioning of a Polish higher school.

It is worth mentioning here that all PJAIT employees – both academic and administrative, full- and part-time workers – were invited to participate in 6 hour-long *kaizen* workshops. During the sessions the participants could get acquainted with the basic concepts of the *kaizen* approach and the ways it could be applied. The practical exercises included drawing up a process map, brainstorming aimed at the identification of various *muda* and working out solutions (Projekt „*Kaizen* – japońska jakość w Polsko-Japońskiej Wyższej Szkole Technik Komputerowych”; Cieciora 2015, pp. 105–136).

Results of the Kaizen Project. Discussion and final remarks

The Project was generally recognized as successful. Among the Project's outcomes were:

- the stated modification and upgrade of the School's computer systems – called Gakko and Edux – which became enriched with new functionalities, among others the electronic timetable, the "Chair" module, which allows teachers and their superiors to have instant, remote access to various data on classes (including lists of student groups, grades, results of student surveys or information on diploma exams);
- minimization of the use of paper documents, being the result of the integration of existing information systems with the newly implemented ERP (Enterprise Resource Planning) system, which includes such modules as „Payroll“ and „Invoices and the warehouse“;
- a significant expansion of the Career Office portal, which became enriched with such modules as "Graduate" (which collects and provides information on the School's graduates), or "Employer" (allowing companies to evaluate the student interns);
- creation of the first version of the university Quality Manual (QM is a set of written rules on the organization's quality management and documentation);
- creation and implementation of the electronic suggestion box (named *Suggester*).

It should be stressed that during the Project's work not all the School's problems that had been signaled by the academic community became solved – mainly because of the lack of sufficient financial means or organizational capabilities. For example, one could not build a new university building or a student parking lot. In most cases, however, attempts were made to ease the difficulties – e.g. the School's canteen was enlarged and equipped (at students' suggestion) with a large number of electric sockets, which facilitated the use of laptops.

Nevertheless, the survey studies conducted at the end of the Project showed that that academic community positively assessed the changes introduced by the Project, though a high number of "no opinion" answers suggests that the popularization of the results of the Project may take some time (tables 1 and 2, Cieciora 2015, pp. 126–137).

Table 1: Evaluation of the solutions introduced by the *Kaizen* Project – staff survey

"Kaizen Project" solution	Answer choices in %				
	Very good	Good	No opinion	Bad	Very bad
DMS Sharepoint System	31	33	25	9	2
Electronic time-table	29	54	11	2	4
New functionalities of Edux	20	42	36	0	2
<i>Suggester</i>	25	44	29	2	0

Source: Own study based on "Kaizen Project" 2014 staff survey results.

Table 2: Evaluation of the solutions introduced by the *Kaizen* Project – student survey

"Kaizen Project" solution	Answer choices in %				
	Very good	Good	No opinion	Bad	Very bad
Electronic time-table	45	38	11	5	1
New functionalities of Edux	5	14	81	0	0
<i>Suggester</i>	9	20	71	0	0

Source: Own study based on "Kaizen Project" 2014 student survey results.

As it has been already mentioned, another, quite an important question of both strategic and operational value that was to be answered at during the Project's work concerned the ability and purposefulness of using Japanese *kaizen* methods in the School.

It seems that the answer was similar to the results obtained in other companies in Poland which tried to implement the Japanese "kaizen-umbrella" instruments in workplaces in Poland – the School's society recognized and appreciated the benefits of using the Japanese inventions, but was not ready to implement them in their original form.

It should be stressed here that an overwhelming majority of the School's employees participated in lectures and workshops on the *kaizen* philosophy and evaluated them very positively. The idea of continuous improvement, conducted in small steps, based on the involvement and participation of all the organization's stakeholders was welcomed enthusiastically. Also, employees who took part in the works of the Quality Circles judged them as a very useful and efficient tool of communicating problems and working out practical solutions. And one of the conclusions worked out during the series of strategic workshops was that "the Japanese spirit" was a competitive advantage of the School and, as such, should be adhered to.

What did not arouse enthusiasm was the use of Japanese terms, the exceptions being the very notion *kaizen* and “Quality Circles” – participants of the Project considered using words such as “muda” or “gemba” as somewhat unnatural and artificial in a Polish workplace. And, which is even more important, neither administrative nor academic staff were in favor of introducing strict standardization into the School’s procedures. They agreed, however, that one should continue using such tools as the Quality Circles and *Suggester* – without any additional payment – in order to strive, ceaselessly, to improve the quality of the teaching process.

One can, therefore, draw the conclusion that both the hypotheses were correct: it is possible and worthwhile to try to benefit from the values of the Japanese *kaizen* culture in the reality of a Polish higher school, though by adapting the tools and solutions to the specific needs of the organization rather than by mere copying. And, as in the case of any other change management project, it would be advisable to start with a thorough analysis of the organization itself – e.g. its company culture, goals, needs, potential, attitudes of stakeholders and development strategy. Having done that, it will be much easier to choose the optimal instruments from a wide array of the *kaizen* solutions. What is bound to remain a common denominator for all institutions that decide to use *kaizen* concepts is the idea of continuous improvement, achieved by small steps. The results of adopting this philosophy might not be immediate, but, as a Japanese proverb has it, “The water of even the great ocean comes from one drop at a time” [Buchanan 1965, p. 163].

References

- Buchanan D.C. (1965)**, *Japanese proverbs and sayings*, University of Oklahoma Press.
- Charkiewicz M. (2008)**, *Zarządzanie zasobami ludzkimi w Japonii. Kultura narodowa a uwarunkowania społeczne i narodowe* [in:] M. Aluchna, P. Płoszajski (ed), *Zarządzanie japońskie. Ciągłość i zmiana.*, SGH Oficyna Wydawnicza, Warsaw.
- Cieciora M. (2015)**, *Zarządzanie jakością procesu dydaktycznego w szkole wyższej. Kaizen – japońska jakość w Polsko-Japońskiej Akademii Technik Komputerowych*, Wydawnictwo PJATK, Warsaw.
- Ćwiklicki M., Obora H. (2011)**, *Hoshin kanri. Japońska metoda strategicznego zarządzania jakością w Polsce*, PWE, Warsaw.
- Dębski M. (2009)**, *Kreowanie silnej marki*, PWE, Warsaw.
- Hofstede G., Hofstede G.J., Minkov M. (2011)**, *Kultury i organizacje*, PWE, Warsaw.
- Imai M. (1986)**, *Kaizen: The key to Japan's competitive success*, McGraw-Hill, New York.
- Imai M. (1997)**, *Gemba Kaizen: A Commonsense, Low-Cost Approach to Management*, McGraw-Hill, New York.
- Kaja J. (1994)**, *Ekonomia japońska i japońskie fenomeny gospodarcze*, Wydawnictwo Naukowe Semper, Warsaw.
- Kaja J. (1996)**, *Eseje o japońskiej ekonomii i gospodarce*, Wydawnictwo Naukowe Semper, Warsaw.
- Karpoluk J. (2012)**, *Kłopoty z Japonią*, „Dialog”, no. 2, January.
- Keeley T. (2001)**, *International Human Resource Management in Japanese Firms. Their Greatest Challenge*, Palgrave Macmillan.
- Kisielnicki J. (2008)**, *Zarządzanie. Jak zarządzać i być zarządzanym*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warsaw.
- Krasiński M. (2014)**, *Kulturowe uwarunkowania wykorzystania japońskich koncepcji, metod i technik zarządzania*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.
- Polsko-Japońska Akademia Technik Komputerowych (2014a)**, *Strategia Polsko-Japońskiej Wyższej Szkoły Technik Komputerowych na lata 2014–2018* (internal document).

Polsko-Japońska Akademia Technik Komputerowych (2014b), *Wyniki ankiety dotyczącej zmiany nazwy Uczelni* (internal document).

Yamazaki K. (2012), *Japanese Global Management. Theory and Practice at Overseas Subsidiaries*, Palgrave Macmillan.

JETRO (2015), *Czym jest JETRO?*, Available: <https://www.jetro.go.jp/poland/jetro/info.html> [17.07.2015]

Kaizen Institute (2015a), *Glossary*, Available: <http://www.kaizen.com/knowledge-center/glossary.html> [17.07.2015].

Kaizen Institute (2015b), *Success stories*, Available: <http://www.kaizen.com/success-stories.html> [17.07.2015].

PAIZ (2015), *Polska - brama japońskich inwestycji*, Available: http://www.paiz.gov.pl/20150227/polska_brama_japonskich_inwestycji# [17.07.2015].

Projekt „Kaizen – japońska jakość w Polsko-Japońskiej Wyższej Szkole Technik Komputerowych”, Available: <http://kaizen.pjwstk.edu.pl> [17.07.2015].

Katarzyna Durniat*

Uniwersytet Wrocławski

Badanie klimatu organizacyjnego z wykorzystaniem zaadaptowanego kwestionariusza Rosenstiel i Boegela

Studies of Organizational Climate with the Use of the Rosenstiel and Boegel's Adapted Questionnaire

Abstract: The author presents a concept of organizational climate, especially the one developed by German psychologists Rosenstiel and Boegel [1992] and a questionnaire rooted in their theory, allowing to measure the above mentioned phenomenon. The tool allows to examine the employees' perception of the basic factors, constituting organizational climate, such as management, organization of work, communication, motivation and career, cooperation and social support. The questionnaire was first translated into Polish and submitted to preliminary adaptation and validation by Augustynowicz [1997]. Then, the author of this paper conducted factor and reliability analysis, which allowed to increase the accuracy and reliability of the whole tool and its subscales [Durniat 1998; 2012]. The weakest items were deleted, making the tool more reliable and economical (reliability of the subscales measured in Alfa Cronbach ranges from 0.81 to 0.90). In 2015 the questionnaire's scales were normalized, basing on a sample of Polish employees (N=976) of different organizations. The adopted questionnaire can be used in various kinds of socio-psychological research in Polish organizations. It allows to measure organizational climate factors, as well as the relations between that phenomenon and other variables (e.g: work involvement, job satisfaction, employees' commitment, effectiveness, workplace mobbing, absenteeism, occupational burnout, etc.).

Key words: organizational climate, organizational culture, social perceptions, Rosenstiel and Boegel's Questionnaire

* katarzyna@durniat.pl

Wstęp

Niewątpliwie wśród wielu ważnych zagadnień, którymi parają się współcześnie teoretycy oraz praktycy organizacji i zarządzania, znajduje się problematyka klimatu organizacyjnego. Dyskusje naukowe dotyczące zarówno konceptualizacji, jak i operacjonalizacji i pomiaru owego konstruktów toczą się praktycznie od początku lat 60. minionego stulecia do dnia dzisiejszego. Dzieje się tak, ponieważ w świecie nauki i praktyki istnieje kilka teoretycznych ujęć klimatu organizacyjnego oraz kilka metod i narzędzi służących do jego pomiaru. Do bardziej popularnych i wykorzystywanych w licznych badaniach naukowych narzędzi należy Organizational Climate Questionnaire (OCQ) autorstwa Litwin i Stringer [1968]. Niestety istniejące narzędzia w większości nie mają ugruntowania w naukowych podstawach teoretycznych lub nie są to narzędzia psychometrycznie zwalidowane [por. Ashkanasy i in. 2000; Mathisen, Einarsen 2004]. Tymczasem, jak dowodzą naukowcy [Goodman, Dingli 2013; Patterson, West, Shackleton i in. 2005], rzetelny i wiarygodny pomiar klimatu organizacyjnego możliwy jest tylko przy wykorzystaniu narzędzi o sprawdzonych walorach psychometrycznych. Niemniej badanie klimatu organizacyjnego jest bardzo cenne zarówno z punktu widzenia teorii nauk, jak i praktyki zachowań organizacyjnych, gdyż pozwala na dokonanie wielowymiarowego opisu percepcji organizacji przez jej pracowników, a ponadto może być istotnym wskaźnikiem, np. satysfakcji z pracy, zaangażowania i motywacji do pracy, produktywności, twórczości organizacyjnej, absencji, wypalenia zawodowego, mobbingu oraz innych ważnych zjawisk zachodzących wewnątrz firmy [por. Denison 1990; Payne, Fineman, Wall 1976; González-Romá i in. 1999, 2002; Patterson, Warr, West 2004; Durniat 2007; Vartia 1996]. Celem niniejszego artykułu jest przybliżenie koncepcji klimatu organizacyjnego, zwłaszcza w ujęciu niemieckich psychologów: Rosenstiela i Boegela oraz prezentacja stworzonego przez nich w roku 1992, przetłumaczonego i zaadoptowanego do polskiej kultury [Augustynowicz 1997; Durniat 2012] i znormalizowanego w 2015 roku narzędzia do pomiaru omawianego konstruktów, wraz z jego własnościami psychometrycznymi i przykładowymi zastosowaniami tej metody w praktyce badań organizacyjnych.

Klimat organizacyjny – problemy definicyjne

Pojęcie klimatu organizacyjnego zaczęło być szczególnie widoczne w dyskursie naukowym w latach 70. i 80. XX wieku i dzisiaj zajmuje w nim swoje istotne miejsce

[por. Kostera 1996, s. 60; Kalińska 2010, ss. 107–110; Paluchowski, s. 161]. Istnieje wiele różnorodnych sposobów ujmowania i definiowania klimatu organizacyjnego; najczęściej pojęcie to jest stawiane obok pojęcia „kultury organizacyjnej”, a niekiedy bywa z nią mylone bądź utożsamiane [por. Argyris 1957; Litwin, Stringer 1968; Katz, Kahn 1966; Goodman, Svyantek 1999]. Warto jednak zauważyć, że choć te fenomeny są ze sobą silnie powiązane [Denison 1996; Łucewicz 1996; Paluchowski 1998], obie koncepcje – kultury organizacyjnej i klimatu organizacyjnego – wywodzą się z różnych dyscyplin naukowych [Denison 1996]. Koncepcja kultury organizacyjnej wyrasta z ujęcia socjologicznego i antropologicznego i swoimi korzeniami sięga amerykańskiego nurtu „human relations” [Mayo 1993; McGregor 1960; Likert 1967], zaś koncepcja klimatu organizacyjnego – z psychologii; najbardziej widoczne są jej powiązania z tzw. „teorią pola” K. Lewina [1936; 1951]. Bednarz [2014], odwołując się do publikacji Denison [1996], zauważa, że konsekwencją tego są również odmienne ujęcia metodologiczne: jakościowe w odniesieniu do kultury organizacyjnej i ilościowe w odniesieniu do klimatu. Niewątpliwie najbardziej widoczna różnica między klimatem a kulturą organizacyjną występuje już na poziomie analizy teoretycznej: kultura odnosi się najczęściej do wartości i założeń organizacyjnych, zaś klimat do przejawianych, obserwowanych i ocenianych przez członków organizacji zachowań [Denison 1996]. Jednak w dyskursie naukowym oba pojęcia były najczęściej ze sobą zestawiane, czasami wręcz mylone bądź celowo utożsamiane [Katz, Kahn 1966; Argyris 1957]; niekiedy klimat organizacyjny był traktowany jako komponent kultury organizacyjnej [James, Jones 1974], innym razem jako jego przyczyna. Na przykład Schein [1985, 2000] lub Shneider [1990] traktują klimat jako artefakt kultury organizacyjnej, czyli powierzchowną manifestację fundamentalnych wartości i przekonań tworzących kulturę organizacji. W takim ujęciu klimat jest czymś bardziej widocznym, namacalnym i zarazem powierzchownym niż kultura organizacyjna, która odnosi się do głębszych i trwalszych wartości oraz wzorców i norm zachowań [por. Hofstede 1991]. Wśród istniejącej różnorodności podejść do zagadnień klimatu organizacyjnego nadrzędne miejsce zajmują ujęcia definiujące klimat jako zbiór spostrzeżeń pracowników dotyczących względnie trwałych cech i właściwości organizacji (np. związanych z warunkami pracy, specyficzną sytuacją organizacyjną, skutkami formalnej struktury, stylem kierowania itp.), które odróżniają daną organizację od innych oraz wpływają na zachowania jej członków. Wiele definicji i ujęć klimatu organizacyjnego [por. Schneider, Brief i Guzzo 1996] opiera się na założeniu, że specyficzny dla danej organizacji klimat jest wynikiem kumulacji jednostkowych „klimatów psychologicznych”, czyli rodzajem

uogólnionej percepcji czynników organizacyjnych. Takie podejście zakłada, że klimat organizacyjny jest konglomeratem indywidualnych percepcji, co daje uogólniony obraz wspólnie podzielanych spostrzeżeń dotyczących organizacyjnych procedur i praktyk wyznaczających pożądaną sposób funkcjonowania człowieka w organizacji [Schneider, Reichers 1983, ss. 19–39]. Owe subiektywne spostrzeżenia pracowników, jak zauważają badacze klimatu organizacyjnego [Rousseau 1988; Bratnicki, Kryś, Stachowicz 1988; Patterson, Warr, West 2004], są niezwykle istotne, bowiem wpływają na zachowania pracowników danej organizacji. Wśród bardziej znanych i najnowszych koncepcji klimatu organizacyjnego z pewnością wymienić wypada koncepcję R. Payne'a [1973, 1990, 2000], który uważa, że osoby pracujące w różnych zespołach i grupach mogą bardzo różnie, niekiedy wręcz radykalnie odmiennie, percypować klimat tej samej organizacji. Tym samym badacz krytykuje klasyczny sposób konceptualizacji pojęcia klimatu organizacyjnego jako obrazu firmy podzielanego przez wszystkich pracowników. Podobne teoretyczne i empiryczne stanowisko zajmują inni współcześni badacze klimatu organizacyjnego, na czele z V. González-Romá [González-Romá i in. 2002, 2005, 2009, Patterson, West, Shackleton i in. 2005]. Badacze ci postulują konceptualizację i badanie klimatu organizacyjnego raczej w odniesieniu do mniejszych jednostek organizacyjnych, takich jak zespoły pracownicze lub działy, aniżeli w odniesieniu do całej organizacji, która może być zbiorem różnych, niekiedy bardzo odmiennych klimatów.

Przybliżenie pojęcia klimatu organizacyjnego, w oparciu o koncepcję L. Rosenstiela i R. Boegela (1992)

Koncepcja klimatu organizacyjnego Rosenstiela i Boegela wyrosła na psychologicznej teorii pola Kurta Lewina [1936; 1951] akcentującej znaczenie subiektywnego odbioru otoczenia jednostki w wyznaczaniu jej zachowań. Za Lewinem niemieccy badacze [Rosenstiel, Boegel 1992] przyjęli, że zachowanie człowieka jest wypadkową dwóch podstawowych czynników: jego osobowości oraz otoczenia. Przenosząc to założenie na grunt funkcjonowania człowieka w organizacji, badacze przyjęli, że na zachowanie pracowników w organizacji, poza czynnikami indywidualnymi, istotny wpływ mają czynniki zewnętrzne, obiektywne, takie jak np. styl zarządzania, technologia czy system wynagradzania. Jednak to, co jest najistotniejsze dla funkcjonowania człowieka w organizacji wynika z subiektywnej oceny związanej z postrzeganiem

tychże czynników oraz całej organizacji przez jednostki. Dla Rosenstiela i Boegela kluczową rolę ogrywa właśnie ów indywidualny odbiór czynników organizacyjnych oraz wynikająca z tych spostrzeżeń postawa pracowników wobec zachodzących w organizacji interakcji i różnorodnych zjawisk społeczno-organizacyjnych. W świetle tego założenia sytuacja wewnątrz firmy może być traktowana jako swoisty stosunek napięciowy pomiędzy organizacją (wraz z jej cechami formalnymi i składowymi kultury organizacji: misją, celami, funkcjami, stylem kierowania) a jednostką (z jej potrzebami, kompetencjami i wartościami). Specyficzny dla danej organizacji rodzaj i charakter tego stosunku stanowi o istocie klimatu organizacyjnego. Tak rozumiany klimat organizacyjny jest ściśle związany z członkami danej organizacji i uzależniony od specyfiki warunków panujących w danej firmie. Należy przy tym zaznaczyć, że klimat organizacyjny odnosi się nie tyle do indywidualnych ocen pracowników, ile do spostrzeżeń grupowych dotyczących zjawisk występujących w całej organizacji. Chodzi tu o zgeneralizowane opinie i uogólnione oceny dotyczące zjawisk powszechnie znanych, wspólnych i podzielanych przez członków danej grupy pracowniczej. W związku z tym założeniem autorzy kwestionariusza w zoperacjonalizowanej formie pomiaru zmiennej (poszczególnych pozycjach testu) odwołali się do kategorii „my”: do tożsamości grupowej i spostrzeżeń grupowych bardziej niż do indywidualnych opinii członków organizacji. Tym samym przyjęto, że dla poznania klimatu organizacyjnego danej instytucji najważniejsze są spostrzeżenia i oceny odnoszące się do szerokiego i wspólnego obszaru zjawisk zachodzących w organizacji. Badacze założyli, że „klimat organizacyjny jest pojęciem odnoszącym się do spostrzeganych i ocenianych przez grupy pracownicze cech całego środowiska wewnętrznego organizacji” [Rosenstiel, Boegel 1992, s. 22]. Zgodnie z powyższą definicją przyjęto, że klimat danej organizacji jest wypadkową takich cech organizacji, które: są względnie stałe w czasie, wpływają na zachowanie ludzi w organizacji, są spostrzegane i oceniane przez jej członków i odróżniają daną organizację od innych.

Budowa i własności psychometryczne oryginalnego narzędzia Rosenstiela i Boegela

Stworzony przez Rosenstiela i Boegela kwestionariusz, składający się łącznie z 86 pozycji testowych, jest metodą uniwersalną, nadającą się do badania różnego typu organizacji. Za najistotniejsze dla oceny panującego w organizacji klimatu uznano

sześć uniwersalnych wymiarów organizacji, które tworzą poszczególne podskale kwestionariusza. Do wymiarów tych badacze zaliczyli: stosunki między pracownikami, styl kierowania przełożonych, organizację pracy, przepływ informacji i komunikację, reprezentowanie interesów pracowników, motywowanie i stwarzanie szans rozwoju oraz awansu. Ponadto kwestionariusz posiada skalę niespecyficzną, dotyczącą uogólnionych spostrzeżeń i ocen klimatu organizacyjnego firmy. Podskala ta pełni funkcję wprowadzającą, ma także służyć zapoznaniu się osób badanych ze sposobem udzielania odpowiedzi. Każda z sześciu specyficznych podskal kwestionariusza składa się z dwóch części: głównej, odnoszącej się do różnych aspektów badanego wymiaru, i podsumowującej. W części głównej osoby badane proszone są o ustosunkowanie się do twierdzeń tworzących poszczególne wymiary na pięciostopniowej skali porządkowej od: 1: „zgadzam się” do 5: „nie zgadzam się”. Niektóre z pozycji skali są odwrócone, co uwzględnione zostało w kluczu odpowiedzi. Część podsumowująca tworzą niedokończone twierdzenia, których uzupełnienie ma ułatwić wyrażenie osobie badanej prawdziwych ocen i spostrzeżeń. Osoby badane proszone są o ogólne ustosunkowanie się do problemów poruszonych w całej podskali (na kontinuum: od „bardzo ważne” do „nieważne”), oceniając wagę badanego wcześniej czynnika. Funkcja tychże pytań i sposób interpretacji całości wyników został szczegółowo wyjaśniony w innej publikacji naukowej, do której autorka pragnie odesłać zainteresowanych czytelników [por. Dumiat 2012]. Poniżej przybliżono założenia teoretyczne oraz zawartość treściową poszczególnych podskal kwestionariusza.

Pytania ogólne: Według założeń autorów, dla utrzymania ogólnego pozytywnego klimatu w organizacji kluczową rolę odgrywa przekonanie pracowników o dobrych intencjach swoich przełożonych. Zaufanie pracowników do firmy i jej kierownictwa traktowane jest przez autorów narzędzia jako jedna z ważniejszych determinant dobrego klimatu organizacyjnego. Implikacją niniejszego założenia jest badanie stopnia przekonania pracowników co do tego, czy kierownictwu zależy na podległych im jednostkach i zespołach. Wśród pytań tworzących opisywaną skalę znajdują się, np. „W naszej firmie przywiązuje się dużą wagę do tego, aby wszystkim dobrze się pracowało”, „W naszej firmie podejmuje się wysiłki, aby warunki pracy czynić godnymi dla ludzi”.

Pytania dotyczące współpracowników: Wymiar ten skonstruowano w oparciu o założenie, że jedną z podstawowych potrzeb człowieka w organizacji jest utrzymywanie dobrych kontaktów i relacji interpersonalnych ze współpracownikami. Większość pozycji tej skali odnosi się do percepcji wzajemnego zaufania pracowników

danej instytucji. Wzajemne zaufanie traktowane jest przez autorów narzędzia jako podstawa zdrowych stosunków interpersonalnych oraz warunek udanej współpracy. Założono, że dobry klimat minimalizuje ryzyko konfliktów i zwiększa stopień indywidualnych i zbiorowych osiągnięć oraz satysfakcji z pracy. Odpowiedzi na pytania niniejszej skali mają dostarczyć informacji na temat współpracy indywidualnej i zespołowej oraz zweryfikować, czy we wzajemnych kontaktach panuje życzliwość i koleżeństwo, czy też napięcie i rywalizacja. Wśród pozycji tej skali znajdują się np. takie stwierdzenia, jak: „Jeżeli ktoś w pracy ma problemy, może liczyć na pomoc współpracowników”, „Wzajemne zaufanie między pracownikami jest u nas tak duże, że można rozmawiać szczerze o wszystkim – nawet o sprawach osobistych”.

Pytania dotyczące przełożonych: Konstrukcja niniejszej skali opiera się na dychotomicznym podziale orientacji przełożonych na podwładnych bądź zadania (za koncepcją Blake’a i Moutona 1985). Zgodnie z założeniami przyjętymi przez autorów amerykańskiej teorii zachowania kierownicze mogą charakteryzować się przewagą lub względną równowagą między owymi dwoma kontrastowymi stylami zarządzania: stylem zorientowanym na zadania (nacisk na wydajność i realizację zadań, przestrzeganie procedur, sztywne normy pracy, karanie błędów, nadzór) lub stylem zorientowanym na podwładnych (zainteresowanie pracownikiem i jego rozwojem, dbałość o dobre interakcje społeczne wewnątrz organizacji, motywowanie i nagradzanie osiągnięć, partycypacja decyzyjna). Twórcy metody, w oparciu o wyniki badań Blake’a i Moutona, za najodpowiedniejszy dla dobrego klimatu w organizacji uznali styl zorientowany na podwładnych. Przykładowe pozycje tej skali są następujące: „Dobra praca jest przez naszych przełożonych odpowiednio doceniana”, „Nasi przełożeni dbają o to, aby współpraca między podwładnymi przebiegała bez tarć i konfliktów”.

Pytania dotyczące organizacji pracy: Pozycje tej skali dotyczą różnych aspektów procesu strukturalizacji oraz przydziału i kontroli pracy w organizacji. Badany jest tu stopień uwzględniania zdolności, potrzeb i możliwości pracowników w procesie przydziału zadań i obowiązków. Niektóre pytania skali dotyczą stopnia obciążenia pracowników pracą oraz właściwego przydziału zadań do kwalifikacji i możliwości osób zatrudnionych w organizacji. Badany jest także aspekt specjalizacji pracy rozpatrywany w dwóch wymiarach: głębi oraz zakresu zadania. Pierwszy wymiar dotyczy stopnia sprawowania indywidualnej kontroli pracownika nad organizacją i sposobem realizacji zadania, drugi wskazuje na liczbę i częstotliwość wykonywania operacji składających się na proces realizacji zadania. Za sprzyjające dobremu klimatowi i motywacji do pracy autorzy uznali: zwiększanie zakresu odpowiedzialności i samodziel-

ności oraz wzbogacanie pracy. Ponadto badany jest aspekt logistyczny dotyczący procesów organizowania oraz koordynacji pracy zespołów przy utrzymaniu jednostkowej świadomości celów. Wśród pytań tworzących tę skalę znajdują się, np. „Interesujące i niecodzienne zadania rozdzielane są sprawiedliwie”, „Stawiane przed nami cele i zadania są interesującym wyzwaniem”.

Pytania dotyczące informacji i komunikacji: U podstaw konstrukcji tego wymiaru leżało założenie dotyczące psychologicznej wartości informacji dla panującego w danej organizacji klimatu [Rosenstiel, Boegel 1992, s. 90]. Autorzy narzędzia założyli, że pracownik odpowiednio poinformowany zna cele swojej pracy oraz wie, jakie jest jego miejsce w hierarchii organizacji, a także jakie są jego funkcje i zadania. Badacze uważali, że posiadanie informacji o procesach zachodzących w firmie dowartościowuje pracowników oraz rozbudza przekonanie o znaczeniu ich pracy, co przekłada się na poczucie podmiotowości pracowników oraz polepszenie klimatu całej organizacji. Większość pozycji skali dotyczy sprawności oraz wiarygodności komunikacji pionowej w organizacji. Część pytań dotyczy komunikacji poziomej między współpracownikami. Wśród pytań skali znalazły się np. takie stwierdzenia, jak: „Jesteśmy wystarczająco informowani o ważnych sprawach i zdarzeniach dotyczących naszej firmy”, „Mamy wiele możliwości, by dowiedzieć się, co dzieje się w innych dziedzinach i grupach pracowniczych”.

Pytania dotyczące reprezentowania interesów pracowników: Autorzy narzędzia wyszli z założenia, że dla właściwego klimatu organizacyjnego konieczna jest świadomość posiadania i poszanowania praw pracowniczych, takich jak: ochrona prawa do godziwego wynagrodzenia, bezpieczeństwo zatrudnienia, prawo do odmienności, prawo do partycypacji decyzyjnej. Ochrona tych praw jest zdaniem autorów tak istotna, że nawet w dążeniu do podniesienia efektywności organizacja nie może sobie pozwolić na ich łamanie. Pozycje niniejszej podskali badają postrzeganie przez pracowników funkcjonowania instytucji pracowniczych mających reprezentować interesy pracowników, takich jak np. związki zawodowe, rady pracownicze i inne. Wyniki tej skali mają pozwolić na stwierdzenie, czy pracownicy są właściwie reprezentowani w ewentualnych konfliktach z przełożonymi lub kierownictwem organizacji. Badani pytani są między innymi o to, czy: „Interesy pracownika są u nas w pełni uwzględniane”, „Nawet wtedy, gdy interesy pracodawcy i pracowników są różne, zawsze znajdzie się rozwiązanie, które w końcu służy wszystkim”.

Pytania dotyczące stwarzania szans awansu i rozwoju pracownikom: Niniejsza skala dotyczy szeroko pojętego systemu nagradzania oferowanego pracow-

nikom. Znajdują się tutaj pozycje odnoszące się do rozmaitych form motywowania pracowników. Konstrukcji tej skali towarzyszyło przekonanie, że motywowanie pracowników wykorzystujące wyłącznie nagrody pieniężne nie jest właściwym podejściem (gdyż pomija się chociażby bardzo ważną potrzebę samorealizacji). Założono, że samo wynagrodzenie finansowe nie jest wystarczającym motywatorem do pracy, zwłaszcza w odniesieniu do pracowników wykształconych. Przy konstruowaniu tego wymiaru badacze oparli się na teorii hierarchii potrzeb Masłowa [1945]. Pozycje skali ogniskują się na zaspokojeniu potrzeb wyższych, na czele ze stwarzaniem możliwości rozwoju i doksztalcania pracowników. Wyniki skali mają wskazywać, na ile pracownicy uważają, iż organizacja stwarza im szansę samorealizacji dzięki adekwatnemu i satysfakcjonującemu systemowi nagród i awansów. Wśród pozycji skali znajdują się takie stwierdzenia, jak np. „Osiągnięcia zawodowe są u nas sprawiedliwie oceniane”, „Jest u nas wiele możliwości awansu”.

Podstawowe własności psychometryczne narzędzia po I i II adaptacji kulturowej

Opisywane narzędzie zostało przeszczepione na rodzimy grunt badawczy przez profesorów S. Witkowskiego i Z. Zalewskiego oraz przetłumaczone na język polski i poddane wstępnym badaniom walidacyjnym. Pierwszej adaptacji kulturowej kwestionariusza dokonał pod kierunkiem prof. S.A. Witkowskiego magistrant psychologii Uniwersytetu Wrocławskiego P. Augustynowicz [1997]. Po sprawdzeniu poprawności tłumaczenia poszczególnych pozycji kwestionariusza polską wersję narzędzia wystandaryzowano i zobiektywizowano poprzez dodanie dokładnej i zrozumiałej instrukcji wraz z wyczerpującym wyjaśnieniem na temat sposobu udzielania odpowiedzi. Trafność treściowa narzędzia była badana metodą dopasowywania rozsypanych pozycji kwestionariusza do poszczególnych podskal przez grupę sędziów kompetentnych. Następnie, bazując na wynikach zebranych z próby N=233 polskich pracowników, dokonano analizy statystycznej rzetelności i mocy dyskryminacyjnej poszczególnych pozycji kwestionariusza oraz normalizacji narzędzia. Kwestionariusz został zaopatrzony w jednoznaczne reguły przeliczania wyników surowych na wyniki skali standardowej, wg norm podanych przez Augustynowicza [Augustynowicz 1997, s. 60]. Kolejne prace adaptacyjne, które miały na celu jeszcze lepsze dopasowanie niemieckiego narzędzia do współczesnych polskich

uwarunkowań społeczno-organizacyjnych oraz służące podniesieniu wartości psychometrycznych kwestionariusza, zostały przeprowadzone przez autorkę artykułu w latach 2004–2005 [Durniat 2012]. Bazując na danych pochodzących z próby osób dorosłych, pracujących (N= 367) we Wrocławiu i okolicy¹, przeprowadzono analizę czynnikową oraz analizę rzetelności w obrębie całego narzędzia (wszystkie 86 itemów) oraz poszczególnych podskal kwestionariusza [por. Durniat 1998; Durniat 2012]. Analiza czynnikowa wykazała, że narzędzie składa się z dwóch odrębnych elementów: korelujących ze sobą siedmiu podskal (pozycje podstawowe skal) oraz tworzących odrębny czynnik pozycji oceniających wagę poszczególnych wymiarów (tj. pozycje podsumowujące podskal). Implikacją tego faktu było usunięcie i wykluczenie z dalszych analiz (także ze względu na potrzebę przystosowania narzędzia do prowadzenia badań stricte ilościowych) wszystkich 14 pozycji podsumowujących kwestionariusza. Następnie przeprowadzono analizę czynnikową (rotacja Varimax) w obrębie poszczególnych podskal, zredukowanych do pozycji podstawowych (łącznie 72 itemy). Wyniki zrealizowanych analiz wykazały, że skale kwestionariusza są treściowo spójne i rzetelne, choć kilka pytań w obrębie poszczególnych podskal wykazywało niższą od 0,55 korelację z pozostałymi pozycjami danej skali [por. Durniat 1998; Durniat 2012]. Dla zwiększenia ścisłości i rzetelności podskal (oraz całego narzędzia) zdecydowano się na usunięcie najsłabszych pytań kwestionariusza (usunięto 17 najsłabszych pozycji głównych kwestionariusza, których ładunki czynnikowe były mniejsze od przyjętego progu 0,55). Po rezygnacji z najsłabszych pozycji kwestionariusza zaadaptowane narzędzie składało się z 55 pytań zawartych w obrębie siedmiu skal [por. Durniat 2010a; Durniat 2012]. Testy rzetelności wykazały, że rezygnacja z pozycji podsumowujących oraz najsłabszych pozycji głównych (łącznie usunięto 31 itemów) przyczyniła się do zwiększenia ekonomiczności oraz spójności i rzetelności narzędzia i jego podskal [por. tabela 1.] Tym samym podniesiono właściwości psychometryczne i aplikacyjne kwestionariusza [por. Durniat 2012]. W ciągu ostatnich 10 lat kwestionariusz Rosenstiela i Boegela w wersji skróconej był kilkakrotnie wykorzystany w badaniach naukowych w naszym kraju, między innymi przez autorkę artykułu [por. Durniat 2007, 2010a, 2010b]. Szczegółowe cele, założenia, warunki oraz wyniki przeprowadzonych badań zostały już zaprezentowane we wspomnianych publikacjach i wykraczają poza

¹ Czytelników zainteresowanych szczegółami doboru próby badawczej oraz celów i wyników zrealizowanego projektu badawczego, autorka pragnie odwołać do innych, opublikowanych już opracowań i artykułów naukowych [por. Durniat 2007, 2010a, 2010b].

treść niniejszego artykułu. Warto jednak podkreślić, że wyniki empirycznie przeprowadzonych badań potwierdzają trafność treściową oraz wartość implementacyjną zaadaptowanego do polskiej kultury narzędzia. W 2015 roku badaczka dokonała normalizacji kwestionariusza Rosenstiela i Boegela na próbie osób dorosłych pracujących w naszym kraju. Do badań normalizacyjnych wykorzystano skumulowaną próbę ponad tysiąca osób, pochodzących zarówno z badań własnych, jak i cudzych, realizowanych za pomocą zaadaptowanego narzędzia². W trosce o wysoką rzetelność badań do analizy normalizacyjnej włączono tylko pełne dane pochodzące od 976 osób. W grupie tej znalazło się 707 kobiet (66%) i 369 mężczyzn (34%), z czego prawie 59% badanych pochodziło z sektora państwowego, a pozostałe 41% z prywatnego. Najwięcej przebadanych osób było zatrudnionych w oświacie (47%), następnie w przemyśle (21,5%), usługach (13%), handlu (prawie 10%), administracji publicznej (4%), służbie zdrowia (1%) oraz w innych, nie wymienionych branżach (4%). W większości przypadków (67%) badani pochodzili z organizacji średniej wielkości (zatrudniających od 30 do 100 pracowników); 20% badanych związanych było z organizacjami małymi (zatrudniającymi do 30 osób), zaś pozostałe 13% badanych pracowało w dużych, ponad 100-osobowych zakładach pracy. Pod względem stażu pracy – największa grupa przebadanych osób była związana z danym miejscem pracy w okresie od 1 do 6 lat (42%), następnie prawie 25% osób pracowało w danej firmie do 1 roku, ponad 22% badanych ponad 10 lat, a około 10% osób w okresie pomiędzy 6 a 10 lat. Bazując na wynikach pochodzących z opisanej powyżej próby, wyliczono wszelkie niezbędne statystyki opisowe zarówno dla poszczególnych pozycji kwestionariusza, jak i jego skal oraz dokonano normalizacji narzędzia, przeliczając wyniki surowe na wyniki skali stenowej³. Normalizacja kwestionariusza na polskiej populacji zwiększyła możliwości interpretacji wyników otrzymywanych na podstawie badań prowadzonych w naszym kraju przy użyciu opisywanego narzędzia. Podstawowe wartości psychometryczne podskal oraz całości kwestionariusza zaadoptowanego do polskiej kultury (po I i II adaptacji oraz normalizacji) obrazuje poniższa tabela [por. tabela 1.].

2 Do testów normalizacyjnych włączono dane z próby ponad 400 osób przebadanych w ramach własnego projektu badawczego przez dr Elżbietę Strutyńską z Akademii Pedagogiki Specjalnej im. Marii Grzegorzewskiej w Warszawie, której autorka składa bardzo serdeczne podziękowania.

3 Badaczy zainteresowanych możliwością wykorzystania zaadoptowanego narzędzia do pomiaru klimatu organizacyjnego oraz pragnących poznać szczegółowe zasady implementacji kwestionariusza oraz przeliczania wyników surowych na normy stenowe autorka prosi o bezpośredni kontakt e-mailowy.

Tabela 1. Zestawienie podstawowych wartości oraz własności psychometrycznych narzędzia Rosenstiebla i Boegela po I i II adaptacji kulturowej

Badany wymiar	Ilość pozycji po I adaptacji kulturowej, Augustynowicz [1997, N=233]	Rzetelność narzędzia po I adaptacji kulturowej, Augustynowicz [1997, N=233]	Ilość pytań po II adaptacji kulturowej, Dumiat [2005, N=367]	Rzetelność skal po II adaptacji kulturowej, Dumiat [2005, N=367]	Średnia wyników skali, po normalizacji, Dumiat [2015, N=976]	Odchylenie standardowe, po normalizacji, Dumiat [2015, N=976]
Klimat organizacyjny - pytania ogólne	6	0,72	5	0,85	18,92	4,28
Współpracownicy	14	0,83	9	0,86	30,27	6,72
Przełożeni	16	0,86	12	0,92	39,20	10,68
Organizacja pracy	14	0,67	7	0,81	24,38	5,19
Informacja i komunikacja	15	0,80	10	0,90	31,83	7,16
Reprezentowanie interesów pracowników	9	0,78	5	0,81	16,58	4,37
Awans, rozwój i nagradzanie pracowników	12	0,74	7	0,85	22,47	6,51
Łącznie	86	0,93	55	0,96	163,86	35,34

Źródło: Opracowanie własne.

Podsumowanie

Przetłumaczony na język polski i zaadaptowany do badania klimatu organizacyjnego kwestionariusz Rosenstiela i Boegela spełnia wymogi rzetelnego i trafnego narzędzia psychometrycznego i może być stosowany do badań naukowych we współczesnych warunkach kulturowych oraz społeczno-organizacyjnych w naszym kraju. Uwzględniając koncepcję klimatu organizacyjnego oraz podążając za współczesnymi rozważaniami i rekomendacjami naukowców parających się opisywaną problematyką [por. Schneider, Reichers 1983; González-Romá, Fortes, Fortes-Ferreira i in. 2009; Patterson, West, Shackleton i in. 2005], należy pamiętać, aby badania klimatu prowadzone były zawsze w odniesieniu do jednoznacznie zdefiniowanej jednostki organizacyjnej, takiej jak: zespół pracowniczy, dział, oddział lub cała organizacja. Następnie wyniki dotyczące określonych jednostek organizacyjnych mogą być ze sobą zestawiane i porównywane oraz odnoszone do norm charakterystycznych dla szerszej populacji osób pracujących w danym kraju. Opisywane narzędzie służy przede wszystkim do analiz ilościowych, które mogą być pogłębione o analizy jakościowe dotyczące specyfiki elementów składających się na klimat oraz pewne „sub-klimaty” właściwe dla danego zespołu, działu czy też całej badanej organizacji. Zaadoptowane narzędzie pozwala w sposób szybki i prosty zbadać percepcję podstawowych czynników społeczno-organizacyjnych składających się na całościowy obraz klimatu danej jednostki lub organizacji, takich jak: styl zarządzania, organizacja pracy, współpraca, komunikacja, nagradzanie i kariera zawodowa oraz reprezentowanie interesów pracowników. Narzędzie może być wykorzystywane do analizowania związków i relacji pomiędzy poszczególnymi czynnikami klimatu organizacyjnego a innymi, interesującymi badacza zmiennymi i zjawiskami (takimi jak, np. zaangażowanie w pracę i motywacja, satysfakcja z pracy, absencja pracownicza, mobbing, wypalenie zawodowe i wiele innych). Należy także zauważyć, że zaadaptowany kwestionariusz wypełnia pewną lukę w inwentarzu metodologicznym polskiej psychologii pracy i organizacji. Niestety na polskim gruncie naukowym brakuje narzędzi, które pozwalałyby badać tak istotny – dla psychologii, socjologii, ekonomii czy antropologii kulturowej – konstrukt, jakim jest klimat organizacyjny. Jednym z nielicznych i chlubnych polskich wyjątków jest zaproponowany w 1998 roku 43-itemowy (7 podskal) kwestionariusz W.J. Paluchowskiego [Paluchowski 1998]. Narzędzie zaproponowane przez J. Paluchowskiego nie ma jednak tak rozbudowanej i ugruntowanej podstawy teoretycznej jak przetłumaczone na język polski

narzędzie Rosenstiela i Boegela. Niemniej, ze względu na pewne różnice treściowe obie metody są wobec siebie bardziej komplementarne aniżeli konkurencyjne. Dobór właściwego narzędzia powinien być uzależniony od specyfiki badania oraz postawionych przez badacza pytań i hipotez.

Bibliografia:

Augustynowicz P. (1997), *Adaptacja kulturowa kwestionariusza do badania klimatu organizacyjnego*, niepublikowana praca magisterska, Uniwersytet Wrocławski, Instytut Psychologii, Wrocław.

Argyris C. (1957), *Personality and organization*, Harper and Row, New York.

Ashkanasy N. M., Wilderom C.P.M., Peterson M.F. (2000), *Handbook of organizational culture and climate*, Sage, London.

Bednorz K. (2014), *Klimat organizacyjny sprzyjający twórczości*, „Studia Oeconomica Posnaniensia”, z. 2, nr 10.

Blake R., Mouton J. (1985), *The managerial grid*, TX, Gulf, Houston.

Bratnicki M., Kryś R., Stachowicz J. (1988), *Kultura organizacyjna przedsiębiorstw. Studium kształtowania procesu zmian zarządzania*, Ossolineum, Wrocław.

Denison D.R. (1990), *Corporate Culture and Organizational Effectiveness*, New York, Wiley.

Denison D.R. (1996), *What is the Difference between Organizational Culture and Organizational Climate? A Native's Point of View on a Decade of Paradigm Wars*, „Academy of Management Review”, nr 21.

Durniat K. (2007), *Mobbing w Polsce na tle klimatu organizacyjnego* [w:] S. Banaszak, K. Doktor (red.), *Socjologiczne i psychologiczne problemy organizacji i zarządzania*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Komunikacji i Zarządzania, Poznań.

Durniat K. (2008), *Społeczno-organizacyjne uwarunkowania mobbingu* – niepublikowana praca doktorska, Uniwersytet Wrocławski, Instytut Psychologii, Wrocław.

Durniat K. (2010a), *Mobbing jako patologiczny proces wykluczania jednostek kulturowo odmiennych*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, t. XI, z. 3.

Durniat K. (2010b), *Prospołeczne mechanizmy zarządzania organizacją jako bufor zachowań mobbingowych*, „Współczesne zarządzanie”, nr 1.

Durniat K. (2012), *Polish adaptation of L. Rosenstiel and R. Boegel's organizational climate diagnosis questionnaire*, „Polish Journal of Applied Psychology”, z. 10, nr 1.

Goodman S.A., Svyantek D.J. (1999), *Person-organization fit and contextual performance: do shared values matter?*, „Journal of Vocational Behavior”, nr 55.

- James L.R., Jones A.P. (1974)**, *Organizational climate*, "Psychological Bulletin", nr 81.
- González-Romá V., Peiró J. M., Lloret S. i in. (1999)**, *The validity of collective climates*, "Journal of Occupational and Organizational Psychology", nr 72.
- González-Romá V., Peiró J.M., Tordera N. (2002)**, *An examination of the antecedents and moderator influences of climate strength*, "Journal of Applied Psychology", nr 87.
- González-Romá V., Väänänen A., Ripoll P. i in. (2005)**, *Psychological climate, sickness absence and gender*, „Psicothema”, nr 17.
- González-Romá V., Fortes-Ferreira L. i in. (2009)**, *Team climate, climate, strength and team performance. A longitude study*, "Journal of Occupational and Organizational Psychology", nr. 82.
- Goodman M., Dingli S. (2013)**, *Organisational climate and culture for optimising innovation* [w:] M. Goodman, S. Dingli (red.) *Creativity and strategic innovation management*, Routledge, Londyn.
- Hofstede G. (1991)**, *Cultures and Organizations: Software of the Mind*, McGraw-Hill, London.
- Katz D., Kahn R. (1966)**, *The social Psychology of Organizations*, John Wiley, New York.
- Kostera M. (1996)**, *Postmodernizm w zarządzaniu*, PWE, Warszawa.
- Kalińska M. (2010)**, *Pozytywny klimat organizacji jako pożądaný efekt Pozytywnego Potencjału Organizacji*, [w:] M.J. Stankiewicz (red.), *Pozytywny Potencjał Organizacji Wstęp do użytecznej teorii zarządzania*, Wydawnictwo Dom Organizatora, Toruń.
- Lewin K. (1936)**, *Principles of topological psychology*, McGraw-Hill, New York.
- Lewin K. (1951)**, *Field theory in social science; selected theoretical papers* [w:] D. Cartwright, Harper, Row, New York.
- Likert R. (1967)**, *The human organization*, McGraw-Hill, New York.
- Litwin G.H., Stringer R.A. (1968)**, *Motivation and organizational climate*, MA, Harvard University Press, Boston.
- Łucewicz J. (1996)**, *Kultura organizacyjna jako wyznacznik postaw menedżerów wobec sukcesu* [w:] S. Witkowski (red.), *Psychologiczne wyznaczniki sukcesu w zarządzaniu*, t. III, Wrocław.

- Maslow A. (1954)**, *Motivation and personality*, Harper and Row, New York.
- Mathisen G., Einarsen S. (2004)**, *A review of instruments assessing creative and innovative environments within organizations*, "Creativity Research Journal", nr 16.
- Mayo E. (1933)**, *Human problems of an Industrial Civilisation*, Macmillan, London.
- McGregor D. (1960)**, *The human Side of Enterprise*, McGraw-Hill, New York.
- Paluchowski W.J. (1998)**, *Klimat organizacyjny i jego pomiar* [w:] S.A. Witkowski (red.), *Psychologiczne wyznaczniki sukcesu w zarządzaniu*, t. IV, Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław.
- Patterson M., Warr P., West M. (2004)**, *Organizational climate and company productivity: the role of employee affect and employee level*, "Centre for Economic Performance", nr 626, London School of Economics and Political Science, London.
- Patterson M., West M., Shackleton V. i in. (2005)**, *Validating the organizational climate measure: links to managerial practices, productivity and innovation*, "Journal of Organizational Behavior", nr 26.
- Payne R. (1990)**, *Madness in our method: A comment on on Jackofsky and Slocum's paper: "A longitudinal study of climate"*, "Journal of Organizational Behaviour", nr 11.
- Payne R.L. (2000)**, *Climate and culture: how close can they get?* [w:] N.M. Ashkenasy, C.P.M. Wilderom and M.F. Peterson (ed.), *Handbook of Organizational Culture and Climate*, Sage, London.
- Payne R.L., Mansfield B. (1973)**, *Relationship on perceptions of organizational climate to organizational structure, context, and hierarchical radical positions*, "Administrative Science Quarterly", nr 18.
- Payne R.L., Fineman S. and Wall T.D. (1976)**, *Organizational Climate and Job satisfaction: A Conceptual Synthesis*, "Organizational Behavior and Human Performance", nr 16.
- Rosenstiel L., Boegel R. (1992)**, *Betriebsklima geht jeden an*, Bayerischen Staatsministerium für Arbeit, Familie und Sozialordnung, Monachium.
- Rousseau D.M. (1988)**, *The construction of climate in organizational research*, C.L. Cooper, I.T. Robertson (red.), "International review of industrial and organizational psychology", nr 3, Wiley, New York.

Schneider B. (1990), *The climate for service: an application of the climate construct* [w:] B. Schneider (red.), *Organizational climate and culture*, CA: Jossey-Bass, San Francisco.

Schneider B., Brief A.P., Guzzo R.A. (1996), *Creating a climate and culture for sustainable organizational change*, "Organizational Dynamics", nr 24.

Schneider B., Reichers A. (1983), *On the Etiology of Climates*, "Personnel Psychology", nr 36.

Schein E. (2000), *Sense and nonsense about culture and climate* [w:] N.M. Ashkanasy, C.P.M. Wilderom, M.F. Peterson (red.), *Handbook of organizational culture & climate*, CA: Sage, Thousand Oaks.

Vartia M. (1996), *The sources of bullying – psychological work environment and organizational climate*, "European Journal of Work and Organizational Psychology", z. 5, nr. 2.

Wilderom P.M. and Peterson M.F. (ed.), *Handbook of Organizational Culture and Climate*, Sage, London.

Hanna Górska-Warsewicz*

Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie

Olena Kulykovets**

Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie

Anna Kudlińska-Chylak***

Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie

**Wybrane aspekty zarządzania międzykulturowego
w międzynarodowych systemach hotelowych**

**Chosen Aspects of Intercultural Management
in the International Hotel Systems**

Abstract: The process of international integration and globalization of the economy contributed to the introduction of the significant changes in the business management system. One of the key factors in the process of the global management is the culture. Cultural and social differences are reflected in the hospitality industry. In particular, on this background distinguished international hotel systems. The paper presents an in-depth analysis of two international hotel systems with a detailed analysis of selected aspects of intercultural management. An abroad review of the literature concerns on the field of cultural issues in management and aspects related to intercultural management.

Key words: organizational culture, organization, hotel systems, brand, intercultural management

* hanna_gorska_warsewicz@sggw.pl

** olena_kulykovets@sggw.pl

*** anna_kudlińska_chylak@sggw.pl

Wprowadzenie

Zarządzanie międzynarodowym systemem hotelowym w istotny sposób determinowane jest zarządzaniem międzykulturowym uwzględniającym różnorodne uwarunkowania o charakterze wewnętrznym i zewnętrznym. Są one następstwem sytuacji gospodarczej, kształtowania się popytu, zmian w stylu życia konsumentów, ich zachowań rynkowych i preferencji. Takie uwarunkowania funkcjonowania międzynarodowych systemów hotelowych wpływają na sprawne podejmowanie decyzji o charakterze zarządczym, w tym w obszarze zarządzania międzykulturowego, co jest odzwierciedleniem elastycznego podejścia do zasobów przedsiębiorstwa na poziomie globalnym i lokalnym.

Celem niniejszego opracowania jest analiza wybranych aspektów zarządzania międzykulturowego w dwóch największych międzynarodowych systemach hotelowych, ze szczególnym uwzględnieniem specyfiki świadczenia usług i zarządzania strategicznego w kontekście działań o charakterze taktycznym. Jako metodę badawczą wykorzystano pogłębioną analizę przypadków.

Zarządzanie międzykulturowe w świetle przeglądu literatury

Każda organizacja jest odrębnym organizmem i posiada określone właściwości, tj. specyfikę funkcjonowania, styl, niepowtarzalny charakter, które w większym stopniu niż władza formalna wpływają na jej funkcjonowanie, kreują relacje wewnątrz i na zewnątrz firmy [Crosier 1993].

Umiędzynarodowienie procesów ekonomiczno-gospodarczych w przedsiębiorstwach, globalizacja ekonomiki, integracja międzynarodowa, także offshoring doprowadziły do sytuacji, w której czynnik kulturowy stał się jednym z kluczowych elementów zarządzania. Podstawową kwestią w aspekcie zarządzania wielokulturowego jest poszukiwanie specyfiki kultury, która pozwala na określenie różnorodności stosowanych praktyk. Analizując definicje zarządzania międzykulturowego, należy uwzględnić koncepcje kultury i jej charakterystyki. Kultura zazwyczaj odzwierciedla wyuczone zachowania, które stanowią wzór zachowań i są przekazywane wśród członków tego samego społeczeństwa. Proces uczenia się pokazuje instrumenty pozytywnych i negatywnych stymulatorów. Ponadto kultura podlega ciągłym zmianom wynikającym z kontaktów międzyludzkich, a intensyfikacja kon-

taktów międzykulturowych jest jednym z podstawowych elementów globalizacji [Pieńkowski 2014, ss. 208–209].

Zarządzanie międzykulturowe często definiowane jest jako zarządzanie różnorodnością kulturową, zarządzanie wielokulturowością czy miltikulturalizmem. Zjawisko to zaobserwować można, gdy występują przynajmniej dwie kultury w jednej organizacji, co także jest naturalną cechą korporacji transnarodowych (łańcuchów), dokonujących ekspansji terytorialnej, a także skutkiem i przyczyną globalizacji [Jankowska-Miłułowicz 2011, s. 5]. Zarządzanie międzykulturowe jest istotne, gdy w jednej organizacji ma ze sobą styczność co najmniej kilka kultur, gdyż im więcej kultur, tym większe są różnice między nimi i tym trudniej jest określić jedną kulturę organizacyjną.

Cechami organizacji monokulturowych złożonych z ludzi reprezentujących jedną, określoną kulturę są: jednolity kod językowy, wspólna przeszłość, mity i legendy, wspólni bohaterowie i wzorce kulturowe, przewidywalność sposobów pełnienia ról, spójny system nagród i kar, jasny system stratyfikacji społecznej (uwarstwienia), jednolita estetyka, trudności w akceptacji innowacji i zmian, silne mechanizmy obronne, wspólne wizje przyszłości oraz jasne kryteria „swój” – „obcy” [Jankowska-Miłułowicz 2011, s. 6].

Koźmiński wyróżnił trzy rodzaje strategii zarządzania międzykulturowego:

- dominacja kulturowa – przymusowe narzucenie wzorca kulturowego jednostkom organizacyjnym podporządkowanym przez nadrzędną jednostkę centralną,
- współistnienie kulturowe – tworzenie w ramach jednej organizacji odrębnych jednostek monokulturowych komunikujących się ze sobą dzięki „łącznikom”, czyli najczęściej osobom z pogranicza kultur,
- współpraca kulturowa – przenikanie się różnych kultur w jednej organizacji i w efekcie ujednoczenie kultury lub powstanie wspólnej „metakultury” [Koźmiński 2004, s. 185].

Autor wskazał także kilka elementów mających wpływ na kształtowanie procesu zarządzania w organizacji wielokulturowej. Są nimi: refleksyjność (umiejętność identyfikowania form, przejawów i źródeł wielokulturowości), empatia (potrzeba rozumienia sposobów postrzegania, odczuć, motywów działania i emocji różnych grup), uznanie różnorodności (akceptacja dla różnic), wspólnota (uwzględnianie wspólnych interesów, motywacji i wartości różnych grup oraz orientacja etyczna), kompromis (zdolność dokonywania ustępstw względem różnych grup), stała adaptacja (wraź-

liwość na zmiany kulturowe i nowe wyzwania oraz szybkość działania (umiejętność przewidywania zmian kulturowych oraz przygotowywania nowych wzorców działania i norm zanim one wystąpią) [Kozłowski 2004, s. 188].

Organizacja, działając na skalę globalną, staje się korporacją międzynarodową, w której kwestia kultury jest bardzo istotna. Należy pogodzić różnice kulturowe i stworzyć własną kulturę organizacyjną. Wpisuje się to w istotę zarządzania międzykulturowego, które koncentruje na zachowaniach organizacyjnych w układach międzynarodowych, na interakcjach ludzi pochodzących z więcej niż jednej kultury, działających w ramach ról organizacyjnych. Zarządzanie międzykulturowe opiera się na założeniu, że kultura wywiera wpływ na sposób odgrywania tych ról [Kozłowski 1999, s. 205]. Należy zwracać uwagę z jednej strony na konieczność respektowania różnic społeczno-kulturowych, z drugiej zaś – konieczność rozumienia specyfiki kultur narodowych [Schermerborn 1993, s. 54–58].

Wielokulturowość w organizacji determinuje określone działania i przesłanki w odniesieniu do zarządzania organizacją. Uwzględniając konflikt kulturowy jako cechę zróżnicowania między społeczeństwami, przyjąć należy, że przesłaniem zarządzania międzykulturowego jest ograniczanie obszarów potencjalnych konfliktów, przy powiększaniu pól kooperacji międzykulturowej. Zróżnicowanie zarządzania międzykulturowego w wymiarze: uniwersalizm versus relatywizm kulturowy determinuje skuteczny proces komunikacji i „budowanie mostów mentalnych” dla zniwelowania różnic międzykulturowych. W obszarze zarządzania międzykulturowego mieści się także monitorowanie kierunków zmian w odniesieniu do zjawiska konwergencji i dywergencji kulturowej w warunkach globalizacji [Sułkowski 2007, ss. 5–7].

Kultura jest zjawiskiem złożonym i wielowarstwowym. Wyróżnia się dwie warstwy kultury: zewnętrzną i wewnętrzną. Warstwa zewnętrzna to rzeczy jawne, takie jak ubrania, język, schemat organizacyjny, wytyczne zarządzania zasobami ludzkimi. Natomiast warstwa wewnętrzna odnosi się do norm i wartości odzwierciedlających głębszą więź kulturową, ze względu na głębokie zakorzenienie w podświadomości.

Cytowane w literaturze przedmiotu definicje kultury odnoszą się do kultury jako do zbioru pewnych wartości, przekonań i działań. Według Hofstede kultura jest to zbiorowe zaprogramowanie umysłu, które odróżnia członków jednej grupy od innej [Hofstede cyt. za Kozłowski, Piotrowski 2004, s. 592]. Kultura przejawia się poprzez: symbole, bohaterów, rytuały oraz wartości. Symbole znane tylko danej kultu-

rze podlegają ciągłej zmianie, mogą stać się rozpoznawalne również dla członków innej kultury. Bohaterowie to postacie charakterystyczne dla danego regionu, natomiast rytuały to pewne zbiorowe działania postrzegane jako społecznie niezbędne dla członków danej grupy (np. powitania, obrzędy religijne, obchody świąt). Wartości natomiast wiążą się ze skłonnością do dokonywania właściwego wyboru [Hofstede 2007, ss. 42–44].

Zróznicowanie kulturowe determinuje problemy odnoszące się do społecznej nierówności i stosunku do władzy, rodzaju relacji między jednostką a grupą, sposobu postrzegania męskości i kobiecości oraz radzenia sobie z niepewnością i dwuznacznością związaną z wyrażaniem emocji i kontrolą agresji. Wymienione aspekty determinują możliwe do zmierzenia i porównywania wymiary kultury, włączając dystans władzy, kolektywizm i indywidualizm, kobiecość i męskość oraz unikanie niepewności [Hofstede 2007, s. 36].

Kultura krajowa (narodowa) odnosi się do głębokich przekonań i wartości wspólnych dla większości obywateli przejawiających się w zachowaniach ludzi np. w pracy, szkole czy w domu i kontrolowanych przez ustawodawstwo krajowe itd. Z kolei kultura w organizacji odnosi się do wartości, przekonań i działań podzielanych i praktykowanych przez większość pracowników tej organizacji. Te wartości, przekonania i działania mogą wynikać między innymi z przynależności do grup regionalnych, zawodowych lub ze wspólnych doświadczeń organizacyjnych i w związku z tym nie mogą być stosowane poza tą organizacją. W tym aspekcie kultura danej organizacji będzie różniła się od kultury regionu, w którym ta organizacja występuje. Jednocześnie kultura organizacyjna w pewnym stopniu odzwierciedla kulturę narodu [Oudenhoven 2001, s. 2].

Często w przedsiębiorstwach o znaczeniu międzynarodowym normy i zasady postępowania ustalone są odgórnie, co wpływa na przekonanie, że korporacje międzynarodowe wolne są od kultury. Gesteland podał dwie reguły stosowane w biznesie międzynarodowym. Pierwsza z nich mówi, że w biznesie międzynarodowym sprzedawca dostosowuje się do nabywcy, a druga – że przybysz będzie przestrzegał miejscowych zwyczajów. Opisano ponadto różne modele kultur w biznesie: kultury protransakcyjne kontra propartnerskie; nieceremonialne kontra ceremonialne; monochroniczne kontra polichromiczne oraz ekspresyjne kontra powściągliwe [Gesteland 2000, ss. 18–20].

Zarządzanie międzykulturowe w branży hotelarskiej

Specyfika branży hotelarskiej odzwierciedla dwubiegunowy charakter jej rozwoju. Z jednej strony działają międzynarodowe systemy hotelowe zarządzające sieciami hotelowymi na całym świecie, z drugiej zaś obserwuje się intensyfikację zainteresowania hotelami niewielkimi, tzw. butikowymi, wyróżniającymi się oryginalnością i indywidualnym podejściem.

Uwzględnienie różnic kulturowych w międzynarodowych systemach hotelowych jest warunkiem koniecznym ekspansji geograficznej, co należy łączyć ze zróżnicowaniem standardów jakości usług hotelarskich. Cechą charakterystyczną międzynarodowych systemów hotelowych w aspekcie różnic kulturowych oraz odnoszących się do zachowań rynkowych gości jest stosowanie wielu marek dla oznaczenia poszczególnych łańcuchów hotelowych. Tworzy to specyficzną architekturę marek i przejawia się występowaniem wielu marek, nawet do 30 w portfolio danego systemu hotelowego. Ciekawym zagadnieniem jest uwzględnienie nazwy marki głównej w nazwie poszczególnych łańcuchów hoteli; jest to związane z występowaniem efektu wsparcia marki łańcucha hotelowego przez markę korporacji. Jednocześnie obserwuje się wprowadzanie całkowicie nowych marek hoteli dla uwydatnienia znaczących różnic kulturowych i jakościowych. Stanowi to podstawę zróżnicowanego podejścia w aspektach zarządzania międzykulturowego, zarządzania jakością i zarządzania procesem świadczenia usług.

Strategie zróżnicowania w obszarze zarządzania międzykulturowego w największym stopniu widać na przykładzie międzynarodowych systemów hotelowych zarządzających tysiącami hoteli na całym świecie. Na pierwszym miejscu zestawienia największych międzynarodowych systemów hotelowych świata¹ plasuje się Intercontinental Hotels Group z liczbą hoteli 4 840 (710 295 pokoi) na dzień 1 stycznia 2015 roku wobec 4 697 w roku poprzednim (686 873 pokoi). Drugi w rankingu Hilton Worldwide umocnił pozycję z liczbą hoteli na poziomie 4 278 (708 278 pokoi) wobec 4 073 (672 083 pokoi).

Trzecią pozycję zajmuje Marriott Intercontinental posiadający w portfolio na dzień 1 stycznia 2015 roku 4 117 hoteli (701 899 pokoi), co oznacza wzrost o ponad 5% względem roku poprzedniego (3 854 hotele i 662 821 pokoi). Pierwszą piątkę największych międzynarodowych systemów hotelowych dopełniają: Wyndham Hotel

Group (7645 hoteli i 660 826 pokoi na dzień 1 stycznia 2015 roku) oraz Choice Hotels International (6376 hoteli i 504 808 pokoi na dzień 1 stycznia 2015 roku).

Zmiany w strukturze geograficznej największych międzynarodowych systemów hotelowych widoczne są w obecności wśród dziesięciu największych międzynarodowych systemów hotelowych dwóch grup chińskich. Na miejscu dziewiątym obecny jest Home Inns z liczbą hoteli 2 609 (296 075 pokoi) na dzień 1 stycznia 2015 roku w porównaniu z liczbą 2 180 hoteli (256 555 pokoi) w roku poprzednim. Na dziesiątym miejscu, po raz pierwszy wśród dziesięciu największych systemów hotelowych, uplasował się Jin Jiang po przejęciu Louvre Hotels. Spowodowało to wzrost liczby hoteli z 918 (112 958 pokoi) na dzień 1 stycznia 2014 roku do 2208 hoteli (241 910 pokoi) na dzień 1 stycznia 2015 roku.

Porównanie strategii działania, poziomów jakości obsługi gości hotelowych odzwierciedla różne podejście do procesu zarządzania uwzględniającego kulturę poszczególnych narodów i społeczności. Literatura przedmiotu wskazuje, że kultura praktykowana w organizacji macierzystej ma wpływ na zarządzanie w spółce zależnej usytuowanej za granicą. Szczególnie widoczne jest to na przykładzie sieci hoteli, w których we wszystkich hotelach jednej sieci ujednolicone zostały standardy funkcjonowania [Chung-Ming Lau 1996, s. 6]. Przyjmują one postać zbioru procedur lub zaleceń określonych jako standardy hotelowe. Jednocześnie widoczne są aspekty zróżnicowania poszczególnych hoteli i łańcuchów hotelowych w ramach międzynarodowych systemów hotelowych, co wynika z uwzględnienia wybranych elementów zarządzania międzykulturowego.

Różnice kulturowe i społeczne istniejące w Europie znajdują odzwierciedlenie w branży hotelarskiej. Przykładowo wyposażenie hoteli europejskich jest różnorodne, odwołuje się do bogactwa tradycji, podczas gdy wyposażenie większości hoteli w Stanach Zjednoczonych jest standardowe, czasami nawet monotonne. Jest to jeden z przykładów ilustrujących różne podejście do tradycji, zachowań gości hotelowych, ich wymagań i preferencji w kontekście uwarunkowań kulturowych i lokalnych.

Case study – Wyndham Hotel Group

Wyndham Hotel Group² to jeden z największych na świecie i najbardziej zróżnicowanych międzynarodowych systemów hotelowych, zarządzający 7650 hotelami w 70 krajach świata z łączną liczbą 661 000 pokoi (na dzień 6 marca 2015 roku). Najwięcej hoteli jest zlokalizowanych w Ameryce Północnej i Południowej (499 990 pokoi), Azji (107 728 pokoi) i Europie (47948). Najmniej pokoi zaś znajduje się na Środkowym Wschodzie (6 438 pokoi), Wyspach Pacyfiku (1902 pokoje) i w Afryce (820 pokoi).

Różnorodność strategii marketingowych wynika z przyjętych rozwiązań strategicznych w zakresie m.in. zarządzania międzykulturowego, co wpłynęło w dużym stopniu na rozbudowanie łańcuchów i sieci hoteli. Dla podkreślenia zróżnicowanego poziomu usług uwzględniających uwarunkowania międzykulturowe wprowadzono odrębne marki. W ramach sieci Wyndham działa ponad 30 marek, wśród nich: Wyndham Hotels and Resorts, Ramada Worldwild, Days Inn, Super 8, Wingate by Wyndham, Baymont Inn & Suites, Microtel Inn & Suites, Hawthorn Suites by Wyndham, TRYP by Wyndham, Howard Johnson, Travelodge and Knights Inn.

Zarządzanie międzykulturowe przejawia się w zróżnicowanej lokalizacji łańcuchów hotelowych oferujących odmienny poziom jakości usług. Dotyczy to kontynentów, krajów, także miast. Wyndham Hotels and Resorts świadczy tzw. usługi ekskluzywne z pełnym zakresem usług. Funkcjonuje 195 hoteli z łączną liczbą 43 865 pokoi. Najwięcej obiektów zlokalizowano w Ameryce Północnej (110 hoteli, 25 929 pokoi), państwach Europy, Bliskiego Wschodu i Afryki (36 hoteli, 6 444 pokoje), Ameryce Łacińskiej (31 hoteli, 5 740 pokoi), najmniej w Azji i Wyspach Pacyfiku (18 hoteli, 5 752 pokoje). Ta marka w portfolio systemu hotelowego oferuje wystandaryzowany poziom usług, zgodnie ze sloganem: „Wyndham czeka”.

Zarządzanie międzykulturowe w hotelach TRYP by Wyndham przejawia się w zaspokajaniu różnych potrzeb podróżnych i oferowaniu pokoi premium przeznaczonych dla podróżujących w celach biznesowych, pokoi fitness wyposażonych w sprzęt do ćwiczeń oraz pokoi rodzinnych posiadających piętrowe łóżka dla dzieci. W hotelach tej marki świadczone są usługi klasy średniej w kluczowych centrach urbani-

² Opracowano na podstawie materiałów Wyndham Worldwide: Wyndham Worldwide Reports First Quarter 2015 Earnings, <http://investor.wyndhamworldwide.com/phoenix.zhtml?c=200690&p=irol-newsArticle&iD=2040657>; Wyndham Worldwide Reports Fourth Quarter and Full Year 2014 Earnings, <http://investor.wyndhamworldwide.com/phoenix.zhtml?c=200690&p=irol-newsArticle&iD=2015084>; Our Brands Report, <http://www.wyndhamworldwide.com/category/our-brands>; Mission & Culture, <http://www.wyndhamworldwide.com/category/mission-culture>.

stycznych (m. in. Madryt, Barcelona, Paryż, Frankfurt, Nowy Jork i Buenos Aires). Sieć posiada markę „Own the City”, a slogan brzmi: „Właściciel miasta”. Najwięcej hoteli znajduje się w krajach Europy, Bliskiego Wschodu i Afryki (96 hoteli, 13 254 pokoje) oraz Ameryki Łacińskiej (19 hoteli, 3160 pokoi), najmniej w Ameryce Północnej (3 hotele, 486 pokoi), Azji i Wyspach Pacyfiku (1 hotel, 65 pokoi).

Wintage by Wyndham świadczy usługi klasy średniej w Ameryce Północnej (152 hoteli, 13 747 pokoi) i Ameryce Łacińskiej (1 hotel, 176 pokoi). Specyfika usług zależy od lokalizacji. Hotele oferują wszystkie usługi bez dodatkowych kosztów w tym zaplecze do spotkań biznesowych i ćwiczeń. Dodatkowym udogodnieniem jest ekspresowe wymeldowanie i bezpłatna gazeta USA TODAY w dni powszednie. Specyfikę usług odzwierciedla slogan: „Zbudowany dla pracy. Zbudowany na zabawę. Zbudowany dla Ciebie”.

Hawthorn Suites by Wyndham świadczy usługi klasy średniej, m.in. w Ameryce Północnej (94 hotele, 9286 pokoi) oraz w krajach Europy, Bliskiego Wschodu i Afryki (3 hotele, 334 pokoje). Specyfika wynikająca z lokalizacji i odzwierciedlająca miejscową kulturę ujawnia się w przystosowaniu hoteli do dłuższych pobytów gości, oferowaniu pokoi typu studio, a także stwarzaniu możliwości łączenia pokoi 1- i 2-osobowych zgodnie ze sloganem: „Dłuższy pobyt. Dłuższy komfort”. Hotele posiadają miejsce do spotkań biznesowych, basen, spa, salę do ćwiczeń, sklep spożywczy, pralnię dla gości; istnieje także możliwość organizowania wieczorów teatralnych.

Hotele Microtel Inn & Suites świadczą usługi klasy ekonomicznej. Najwięcej obiektów zlokalizowano w Ameryce Południowej (306 hoteli, 21 751 pokoi), Azji i Wyspach Pacyfiku (13 hoteli, 934 pokoje) i Ameryce Łacińskiej (4 hotele, 463 pokoje). Hotele zapewniają gościom komfortowy wypoczynek, oferując szereg nowoczesnych udogodnień (nawiązujących do miejscowej kultury i zainteresowań turystów), bezpłatny Internet oraz bezpłatne śniadanie kontynentalne. Większość hoteli posiada miejsca do spotkań biznesowych, centra fitness i basen, zgodnie ze sloganem: „Zaprojektowany dla lepszego pobytu w hotelu”.

Przykładem zróżnicowania usług wynikających z pozycjonowania jakościowo-cenowego, także z uwzględnieniem różnic kulturowych w ramach zarządzania międzykulturowego, jest łańcuch Ramada Worldwild. Hotele tej marki świadczą usługi klasy średniej, także klasy średniej ekskluzywnej. Jest to jednocześnie marka parasol, w obrębie której można wyróżnić kilka typów – ze względu na poziom oferowanych usług i zróżnicowane strategie zarządzania międzykulturowego – hoteli, co znalazło odzwierciedlenie w sloganie: „Rób swoje. Resztę zostaw dla nas”. Najwięcej obiektów

sieci Ramada Worldwild znajduje się w Ameryce Północnej (491 hotele, 57 913 pokoi), w krajach Europy, Bliskiego Wschodu i Afryki (197 hoteli, 30 097 pokoi), w Azji i Wyspach Pacyfiku (121 hoteli, 24 883 pokoje), najmniej w Ameryce Łacińskiej (28 hoteli, 3 030 pokoi).

Ramada Plaza to tzw. hotele premierowe zlokalizowane w pobliżu centrum miasta lub lotnisk. Styl hoteli przedstawianych jako oferta dla najbardziej wymagających gości odwołuje się do lokalizacji, w połączeniu z funkcjonalnością i pełnym zakresem usług. Hotele Ramada wdrożyły zasady zarządzania międzykulturowego ze względu na lokalizację na całym świecie i oferowanie usług wysokiej jakości. Podobną strategię przyjęto w odniesieniu do Ramada Limited przy mniejszym zakresie oferowanych usług.

Ramada Hotel and Suites to nieruchomości zlokalizowane w kluczowych miejscach Ameryki Północnej i Europy oferujące nowoczesne zakwaterowanie z takimi usługami, jak m.in. dostęp do Internetu, śniadanie w formie bufetu, restauracja, pełna obsługa pokoi, centrum biznesowe, sale fitness, sale bankietowe, basen, wyposażone sale konferencyjne. Ramada Resort/Ramada Hotel and Resort (poza Stanami Zjednoczonymi) to hotele w kluczowych destynacjach turystycznych. Obiekty posiadają restauracje, baseny, spa, sale fitness i inne obiekty rekreacyjne. Ramada Encore (zlokalizowane poza Stanami Zjednoczonymi) są to hotele oferujące usługi klasy średniej dla gości ceniących wartości kultury z Europy i Azji. Jest to przykład uwzględnienia wymagań gości z różnych kultur, stanowiący istotny przykład zarządzania międzykulturowego. Hotele oferują dostęp do Internetu, śniadania w formie bufetu, ekspres do kawy w każdym pokoju, także możliwość szybkiego wymeldowania. Większość obiektów posiada również zaplecze konferencyjne.

Baymont Inn & Suites oferuje usługi klasy średniej, szereg nowoczesnych udogodnień, miejsca do spotkań towarzyskich i biznesowych, także transfer z lotniska zgodnie ze sloganem: „Jesteś zawsze mile widziany”. Uwzględnienie uwarunkowań kulturowych przejawia się w fakcie, iż dzieci poniżej 17 roku życia mają pobyt bezpłatny, pod warunkiem, iż przebywają z osobą dorosłą. Ponadto hotele posiadają zakątek śniadaniowy, działający w ramach programu Baymont Breakfast Corner, w którym gościom oferowane są świeże gofry, sok pomarańczowy, gorąca kawa i herbata, muffiny, płatki i świeże owoce. Wszystkie obiekty danej marki zlokalizowane są w Ameryce Północnej (369 hoteli, 29 727 pokoi).

Days Inn oferuje gościom usługi klasy ekonomicznej, jak również klasy średniej ekskluzywnej (Azja i Wyspy Pacyfiku). Pod tą marką działa kilka typów obiektów hote-

lowych. Days Inns i Days Hotels to hotele klasy ekonomicznej zlokalizowane na całym świecie. Standardowo hotele Days Hotels wyposażone są w zaplecze konferencyjne, sale fitness, basen i restaurację, slogan reklamowy brzmi: „Najlepszy wybór pod słońcem”. Days Inns and Suite to hotele oferujące usługi klasy ekonomicznej, posiadające 1- i 2-osobowe pokoje oraz apartamenty. Każdy hotel tego typu ma zaplecze konferencyjne, basen i sale fitness. Wyjątkiem są hotele tego typu w Chinach oferujące usługi klasy średniej i wysokiej. Oprócz udogodnień standardowych hotele posiadają bary i restauracje, 24-godzinną obsługę pokoju i bardziej rozbudowane zaplecze konferencyjne i bankietowe. Ostatnią marką hoteli marki Days Inn są hotele Days Suites zlokalizowane tylko w Stanach Zjednoczonych, świadczące usługi klasy ekonomicznej z zapleczem do spotkań biznesowych, salami fitness i basenem. Praktycznym odzwierciedleniem zarządzania międzykulturowego w hotelach Days Inn jest dodatkowo oferta wprowadzona w Stanach Zjednoczonych i Kanadzie w postaci Daybreak Breakfast. Jest to śniadanie złożone z soku Minute Maid, produktów zbożowych Kellogg's, świeżych soków, muffinek i kawy Folgers oraz tzw. zdrowe śniadanie DaysFitnessSM (jogurty Dannon Light and Fit i owsianka Quaker). Najwięcej obiektów tego łańcucha hotelowego zlokalizowanych jest w Ameryce Północnej (1648 hoteli, 126 750 pokoi), Azji i Wyspach Pacyfiku (77 hoteli, 13 550 pokoi), krajach Europy, Bliskiego Wschodu i Azji (66 hoteli, 4492 pokoje), najmniej w Ameryce Łacińskiej (3 hotele, 286 pokoi).

Super 8 oferuje usługi klasy ekonomicznej; wybrane obiekty wyposażone są w sale fitness, basen i zaplecze biznesowe. Dzieci do lat 17 mają zagwarantowany bezpłatny pobyt pod warunkiem przebywania wraz z osobą dorosłą. Najwięcej hoteli tej marki znajduje się w Ameryce Północnej (1 821 hoteli, 11 623 pokoi), Azji i Wyspach Pacyfiku (686 hoteli, 50 017 pokoi). Specyfikę i zasady zarządzania międzykulturowego odzwierciedla slogan: „Super Destynacja”.

Zarządzanie międzykulturowe w ramach hoteli Howard Johnson przejawia się w posiadaniu kilku typów hoteli oferujących usługi różnej klasy (średniej i ekonomicznej) w zależności od lokalizacji. Takie podejście do strategii zarządzania międzykulturowego odzwierciedla slogan: „Bądź szczęśliwy. Bądź HoJo”. Najwięcej obiektów tej sieci zlokalizowanych jest w Ameryce Północnej (338 hoteli, 27 885 pokoi), Azji i Wyspach Pacyfiku (44 hotele, 14 439 pokoi) oraz Ameryce Łacińskiej (44 hotele, 3067 pokoi). Głównym przejawem zarządzania międzykulturowego w hotelach Howard Johnson Plaza/Howard Johnson jest zróżnicowany poziomu oferowanych usług w zależności od lokalizacji. Usługi klasy średniej oferowane są w Stanach Zjednoczonych,

Kanadzie, Meksyku i na Bliskim Wschodzie. Natomiast usługi na najwyższym poziomie oferowane są w Chinach i Europie (w tym 24-godzinna obsługa pokoju hotelowego)

Inną marką z portfela Howard Johnson jest Howard Johnson Inn z obiektami przede wszystkim w Stanach Zjednoczonych, Kanadzie i Meksyku. Hotele oferują usługi klasy średniej, głównie zakwaterowanie w pokoju 1- i 2-osobowym. Dodatkowym atutem są bezpłatne śniadania, dostęp do Internetu, ekspres do kawy w pokoju, gazeta w dni robocze i telewizja kablowa. Z kolei hotele Howard Johnson Express Inn oferujące usługi średniej klasy znajdują się głównie w Stanach Zjednoczonych i Kanadzie.

Travelodge działa w segmencie ekonomicznym w Ameryce Północnej (421 hoteli, 30 989 pokoi). Zarządzanie międzykulturowe przejawia się w rodzaju usług: hotele świadczące usługi klasy ekonomicznej zlokalizowane są w Stanach Zjednoczonych, a usługi klasy średniej – w Kanadzie. Slogan reklamowy brzmi: „Bądź bliżej przygody”.

Knights Inn świadczy usługi klasy ekonomicznej głównie w Stanach Zjednoczonych (398 hoteli, 24 832 pokoi), oferuje pobyt w pokojach 1- i 2-osobowych, śniadanie kontynentalne i bezpłatny pobyt dzieci poniżej 18 roku życia.

Case study – Hyatt

Hyatt Corporate ³ to międzynarodowy system hotelowy z 618 obiektami na dzień 31 czerwca 2015 roku. Pod względem liczby hoteli i pokoi plasuje się poza pierwszą dziesiątką największych systemów hotelowych świata. W portfolio znajdują się takie marki, jak: Park Hyatt, Andaz, Grand Hyatt, Hyatt Regency, Hyatt, Hyatt Place.

Założenia zarządzania międzykulturowego uwzględnia misja; uwydatniona jest gościnność i indywidualne podejście do każdego gościa. Sloganem odzwierciedlającym to założenie jest: „You’re more than welcome”, wskazujące na traktowanie każdego gościa jako kogoś specjalnego i wyczekiwanego.

Strategie zarządzania zakładają poszanowanie kultury lokalnej, w której mieści się obiekt, przy wspieraniu i rozwijaniu kompetencji pracowników, zastosowaniu rozwiązań innowacyjnych. Pozwala to na stworzenie wielokulturowego środowiska pracy

3 Opracowano na podstawie materiałów i raportów Hyatt: Hyatt Corporate Responsibility Report 2014–2015, <http://thrive.hyatt.com/en/thrive/about-hyatt-thrive/reporting.html>; Hyatt Annual report 2014, United States Securities And Exchange Commission, Hyatt Hotels Corporation, <http://investors.hyatt.com/investor-relations/financial-reporting/annual-reports/default.aspx>

w każdym obiekcie, a także wykorzystanie zasad pracy zespołowej i wspieranie rozwoju osobistego.

Hyatt jako korporacja w ramach kultury organizacyjnej opracowała sześć reguł: (1) „Jesteśmy innowacyjni”, (2) „Pracujemy w zespołach”, (3) „Jesteśmy za siebie wzajemnie odpowiedzialni”, (4) „Wspieramy rozwój osobisty”, (5) „Jesteśmy wielokulturowi”, (6) „Koncentrujemy naszą uwagę na klientach”.

Zróznicowane podejście w zakresie zarządzania międzykulturowego przejawia się także w założeniach społecznej odpowiedzialności biznesu przy zachowaniu zasad standardowych. Generalna zasada: „We make a difference in the lives of the people we touch every day and demonstrate care in everything we do” opiera się na czterech filarach: zrównoważonym rozwoju, edukacji i karierze, rozwoju gospodarczym i inwestycjach oraz zdrowiu i urodzie. W szczególności istotne jest partnerstwo strategiczne z miejscowymi firmami oraz organizacjami pozarządowymi. Uwarunkowania kulturowe determinują też działania w zakresie edukacji pracowników przez organizowanie szkoleń związanych z zarządzaniem i standardami pracy. W taką politykę wpisują się również działania społeczne uwzględniające bogactwo kulturowe poszczególnych społeczności, w których zlokalizowane są jej hotele. Celem zarządu jest sprawienie, aby Hyatt był postrzegany przez miejscową społeczność jako firma, dla której warto pracować, ponieważ przyczynia się do jej rozwoju.

Różnice w poziomie świadczonych usług oraz wynikające z przyjętych założeń w ramach zarządzania międzykulturowego przejawiają się we wprowadzeniu 11 marek hoteli. Są to m.in. Hyatt, Park Hyatt, Andaz, Grand Hyatt, Hyatt Regency, Hyatt Place, Hyatt House oraz Hyatt Zilara/Hyatt Ziva.

Flagową marką Hyatt oznaczone są hotele średniej wielkości w takich lokalizacjach, jak: Dhabi, Bali, Boston, Key West, New York, San Francisco, Seattle. Część z hoteli należy do kategorii hoteli butikowych, w których określony poziom obsługi łączy się z indywidualnością wynikającą z charakteru obiektu. Pozycjonowanie odnosi się do kierowania nowoczesnej i ekskluzywnej oferty usługowej do środowiska biznesowego.

Hotele Park Hyatt klasyfikowane jako luksusowe zlokalizowane są w ciekawych miejscach, tj. Abu Dhabi, Chicago, Beijing, Buenos Aires, Dubai, Moscow, Paris, Shanghai, Sydney, Tokyo, Toronto, Washington. Pozwala to na indywidualne podejście do projektu architektonicznego, wystroju wnętrza, mającego za zadanie odzwierciedlić specyfikę kulturową danego miejsca (Paryża, Moskwy, Tokio). Sprzyja temu wielkość hoteli (obiekty niewielkie), kierowanie oferty do gości indywidualnych i małych grup

przy włączeniu indywidualnego podejścia (przykładowo siedzący charakter obsługi gości w recepcji i usługi osobistego lokaja).

Oferta hoteli Grand Hyatt (łącznie prawie 25 tys. pokoi) kierowana jest do osób indywidualnych podróżujących służbowo i klientów instytucjonalnych, co przejawia się w organizacji konferencji, imprez handlowych itp. Założenia zarządzania międzykulturowego uzupełniane są przez wielkość obiektów (od 350 do 700 pokoi), także lokalizacje, włączając Bangkok, Beijing, Berlin, Doha, Dubai, Goa, Hong Kong, Jakarta, Kauai, Macau, Melbourne, New York, San Diego, Shanghai, Taipei, Tokyo

Pierwszą marką Hyatt International był Hyatt Regency, z najwyższym poziomem standaryzacji bez względu na lokalizację. Aktualnie pod tą marką funkcjonują 153 hotele (72 019 pokoi) w takich lokalizacjach, jak: Belgrade, Boston, Cancun, Chennai, Chicago, Dar es Salaam, Delhi, Denver, Dubai, Dusseldorf, Hong Kong, London, Los Angeles, Miami, Paris, San Francisco, Vancouver. Należą do luksusowych hoteli, których oferta kierowana jest do gości podróżujących w celach biznesowych i wypoczynkowych. Jednocześnie w największym stopniu w strategiach hoteli obserwować można połączenie podejścia globalnego i uwzględniającego lokalną kulturę.

Hotele Hyatt Place w liczbie 230 (ponad 31 300 pokoi) oferują wybrany zakres usług na całym świecie, włączając takie lokalizacje, jak: Amsterdam, Atlanta, Charleston, Charlotte, Chicago, Dallas, Houston, Las Vegas, Los Angeles, Madison, Miami, New York City, Phoenix, Salt Lake City. Ich zróżnicowane lokalizacje oraz kierowanie oferty do gości indywidualnych i podróżujących służbowo wymusiły podejście z jednej strony oparte na unifikacji standardów hotelowych, z drugiej zaś uwzględniające specyfikę danego regionu.

Oferta hoteli Hyatt House kierowana jest do osób przebywających w danym miejscu dłuższy czas. Stąd większy nacisk położony został na dostosowanie obiektu do popytu w takich lokalizacjach, jak: Austin, Boston, Charlotte, Chicago, Dallas, Denver, Los Angeles, Miami, Santa Clara, Redmond, Washington (62 hotele, 8 740 pokoi). Zróżnicowanie oferty przejawia się w tzw. stylu rezydencyjnym (próbującym oddać atmosferę domowego pobytu) poprzez oferowanie pobytu w apartamentach, pokojach typu studio, obecność kuchni lub aneksu kuchennego oraz wybranych usług dostępnych całodobowo, jak np. serwis pralniczy. W zależności od lokalizacji hotele posiadają rozbudowane części wspólne o charakterze wielofunkcyjnym.

Odzwierciedleniem intensyfikacji zarządzania międzykulturowego jest nowa marka hoteli Andaz (12 hoteli, 2433 pokoi) zlokalizowanych w ciekawych miejscach, tj. Amsterdam, London, Los Angeles, New York, Papagayo, San Diego, Savannah, Shan-

ghai. Indywidualne, butikowe podejście do każdego obiektu znalazło odzwierciedlenie w nowoczesności i oryginalności wyposażenia.

W portfolio marek Hyatt znajdują się również Hyatt Zilara/Hyatt Ziva oraz Hyatt Residence Club. Hotele Zilara z ofertą all inclusive dającą nieograniczone możliwości spędzania wolnego czasu są przeznaczone tylko dla dorosłych gości. Oferta Ziva kierowana jest dla rodzin oraz grup przyjaciół jako wymarzone miejsce na rodzinny wyjazd. Obecnie funkcjonuje 5 hoteli tych marek (prawie 1,9 tys. pokoi). Oferta Hyatt Residence Club (27 hoteli, prawie 2,2 tys. pokoi) dotyczy przedłużonych pobytów w takich lokalizacjach, jak: Amman, Aspen, Carmel, Doha, Dubai, Fukuoka, Hamburg, Key West, Mumbai.

Podsumowanie

Przedstawione przykłady dwóch międzynarodowych systemów hotelowych potwierdzają konieczność uwzględnienia wybranych aspektów zarządzania międzykulturowego w branży hotelarskiej. Argumentami za zróżnicowaniem poziomu jakości świadczonych usług z uwzględnieniem aspektów kulturowych są różne oczekiwania gości hotelowych, ich preferencje i zachowania rynkowe, także różne uwarunkowania prowadzenia działalności hotelarskiej. W obydwu przypadkach obserwowane jest rozbudowywanie portfolio łańcuchów hoteli pod różnymi markami, co związane jest z różnym poziomem jakości świadczonych usług, odmiennym pozycjonowaniem cenowym i profilem działalności związanym z uwzględnieniem uwarunkowań kulturowych. Międzynarodowe systemy hotelowe z jednej strony oferują gościom wystandaryzowane usługi, z drugiej zaś różnicują je w zależności od regionu geograficznego i uwarunkowań kulturowych. Taka kompilacja podejścia globalnego i lokalnego wpisuje się w szerokie spektrum możliwości świadczenia usług dostosowanych do potrzeb różnych grup odbiorców. Tylko takie podejście daje gwarancję sukcesu w coraz bardziej zmiennych warunkach rynkowych i nasilających się działań konkurencyjnych.

Bibliografia

Chung-Ming Lau (1996), *One Country Many Cultures: Organizational Cultures of Firms of Different Country Origin*, "International Business Review", 5.

Crosier M., *Przedsiębiorstwo na podsłuchu. Jak uczyć się zarządzania postindustrialnego*, PWE, Warszawa 1993.

Gesteland R. (2000), *Różnice kulturowe a zachowania w biznesie*, PWN, Warszawa.

Global Hotel Ranking 2015.

Hofstede G.J. (2007), *Kultury i organizacje*, PWE, Warszawa.

Hyatt Annual Report 2014, *United States Securities And Exchange Commission, Hyatt Hotels Corporation*, <http://investors.hyatt.com/investor-relations/financial-reporting/annual-reports/default.aspx>.

Hyatt Corporate Responsibility Report 2014–2015, <http://thrive.hyatt.com/en/thrive/about-hyatt-thrive/reporting.html>.

Jankowska-Mihułowicz M. (2011), *Kształtowanie organizacji wielokulturowej – strategie behawioralne*, „Problemy Zarządzania”, t. 9, nr 4(34).

Koźmiński A.K. (1999), *Zarządzanie międzynarodowe*, PWE, Warszawa.

Koźmiński A.K. (2004), *Zarządzanie w warunkach niepewności. Podręcznik dla zaawansowanych*, PWN, Warszawa.

Mission & Culture, <http://www.wyndhamworldwide.com/category/mission-culture>.

Oudenhoven Jan Pieter van (2001), *Do Organizations reflect national cultures?*, "International Journal of Intercultural Relations", 25.

Our Brands Report, <http://www.wyndhamworldwide.com/category/our-brands>.

Pieńkowski G. (2014), *The role of intercultural management model*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, t. XV, z. 3.

Schermerborn J.R. (1993), *Management for Productivity*, John Wiley&Sons, Inc., New York.

Sułkowski Ł. (2007), *Wstęp. Zarządzanie międzykulturowe w warunkach rewitalizacji* [w:] Ł. Sułkowski (red.), *Studia z zarządzania międzykulturowego*, Społeczna Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania, Łódź.

Wyndham Worldwide Reports First Quarter 2015 Earnings, <http://investor.wyndhamworldwide.com/phoenix.zhtml?c=200690&p=irol-newsArticle&ID=2040657>.

Wyndham Worldwide Reports Fourth Quarter and Full Year 2014 Earnings, <http://investor.wyndhamworldwide.com/phoenix.zhtml?c=200690&p=irol-newsArticle&ID=2015084>.

Barbara Kamińska

Spółeczna Akademia Nauk

Danuła Janczewska

Spółeczna Akademia Nauk

Zarządzanie kapitałem ludzkim w środowisku wielokulturowym

Human Resource Management in Multicultural Society

Abstract: Globalization is a phenomenon which distinguishes modern economy, its essence is the liberalization of goods exchange, human assets, knowledge and transfer of people. It enables to gain overseas employees more easily. Nowadays, the importance of human resource management in multicultural society has been still rising. The aim of the article is to show problems emerging from team management, whose members descend from various national community cultures.

Key words: human resources, organizational culture, cross-cultural knowledge

Wprowadzenie

Zarządzanie kapitałem ludzkim to w ostatnich latach jeden z ważniejszych obszarów badawczych. Często jednak nie precyzuje się, jakiego zespołu dotyczy. W niniejszym artykule autorzy podjęli próbę ukazania problemów zarządzania kapitałem ludzkim w przypadku, gdy członkowie wywodzą się z różnych narodowych wspólnot kulturowych.

* bkaminska@spoleczna.pl

** djanczewska@spoleczna.pl

Jeszcze do niedawna uznawano, że problem ten dotyczy jedynie firm globalnych czy dużych koncernów międzynarodowych, obecnie widać jednak, że coraz częściej wiedza międzykulturowa jest niezbędna również w przypadku firm lokalnych, współpracujących z zagranicznymi partnerami. Podobna sytuacja ma miejsce w odniesieniu do poszczególnych grup pracowników, bowiem proces funkcjonalnego integrowania się nowych zespołów pracowniczych, których członkowie wywodzą się z różnych narodowych wspólnot kulturowych, staje się normą. Posiadanie wiedzy międzykulturowej znacznie ułatwia zarządzanie w warunkach międzynarodowych w pozostałych obszarach funkcjonalnych, jak np. zarządzania kapitałem ludzkim [Miroński 2010]. Warto dodać, iż współczesne koncepcje ukazują człowieka w organizacji w ujęciu kulturowym, w którym podkreśla się potrzebę podmiotowości jej członków, w celu łączenia indywidualnych interesów poszczególnych uczestników organizacji z celami organizacji jako całości [Łucewicz 1999].

Niestety praktyka pokazuje znaczący brak wiedzy w tym zakresie, co z kolei utrudnia zarządzanie tym ważnym zasobem, jakim są pracownicy. Problem ten dotyczy wielu organizacji, szczególnie wyrazisty jest w mniejszych przedsiębiorstwach, które prowadzą współpracę zagraniczną lub zatrudniają pracowników z różnych kultur.

Bez wątplenia wspólna praca wymaga poznania obcych wartości i przyczyn, dla których ludzie wywodzący się z różnych kultur, zachowują się tak, a nie inaczej, nie chcą lub nie umieją ze sobą pracować. Jest to poważny problem, bowiem to właśnie takie elementy kapitału ludzkiego, jak wiedza, talent umiejętności są zasobem strategicznym, który jest źródłem kreowania wartości i osiągnięcia przewagi konkurencyjnej [Skrzypek 2009].

Prezentowana praca ma potwierdzić tezę, iż znajomość zasad zarządzania międzykulturowego, a przede wszystkim wiedza na temat kultur narodowych podwładnych, współpracowników czy partnerów biznesowych jest niezbędna dla dobrej współpracy, nawiązywania kontaktów czy efektywnego konkurowania.

W artykule przypomniano też model zarządzania oparty na współpracy kulturowej, który może być podstawą efektywnych działań zespołów wielokulturowych.

Kultura organizacyjna w zarządzaniu kapitałem ludzkim

Kapitał ludzki jest przedstawiany w różny sposób. W modelu proponowanym przez firmę Skandia jest ważnym składnikiem kapitału intelektualnego i obejmuje wiedzę,

doświadczenie pracowników, a także ich cechy (inteligencję, kreatywność, motywację do działania i dzielenia się wiedzą) [Domański 1993; Juchnowicz 2007]. Jeśli te składniki są odpowiednio wykorzystane, mogą stanowić mechanizm napędzający procesy rozwojowe organizacji [Skrzypek 2009]. Jednak aby ten mechanizm zadziałał, niezbędne jest stworzenie odpowiednich warunków. Bowiem to od efektywnego zarządzania tym cennym zasobem, według Armstronga – ludźmi, którzy osobistym, a także zbiorowym wysiłkiem przyczyniają się do osiągnięcia przyjętych przez organizację celów, zależy sukces organizacji. Cele te są zdaniem autora pośrednio realizowane właśnie poprzez cele zarządzania zasobami ludzkimi, do których autor zalicza, m.in. pozyskanie i zatrzymanie przez zmotywowanie najlepszych pracowników; rozwijanie ich kompetencji czy stworzenie klimatu sprzyjającego rozwijaniu się wzajemnego zaufania, chociażby do dzielenia się wiedzą [Armstrong 2004]. Ich realizacja niewątpliwie wspiera zarządzanie kapitałem ludzkim, w szczególności zarządzanie wiedzą spersonalizowaną, która wymaga odpowiednich warunków, na przykład takich jak: autonomia, twórczy chaos, powodujący często zmianę procesów rutynowych w niestandardowe, a przede wszystkim intencjonalność aktywizującą spiralę wiedzy, którą początkuje tzw. wiedza cicha (ukryta), a jej właścicielem jest właśnie człowiek [Kamińska 2012a]. W tym miejscu należy podkreślić, że istotnym czynnikiem wpływającym na skuteczne zarządzanie wymienionymi zasobami jest kultura organizacyjna, bowiem to ona ukształtowana jest przez człowieka; należy jednak dodać, że nie jednego, gdyż jest produktem współzycia i współdziałania, który rozwija się, wzbogaca i trwa przez pokolenia [Kamińska 2012b]. To ludzie zdaniem Penca „... tworzą i rozwijają organizacje, urzeczywistniają ich cele, funkcje i misje. Dzięki nim mogą one istnieć jako spójne systemy, rozwijać się i wzrastać w zmieniającym się otoczeniu”. Zatem o systemie psychospołecznym danej organizacji decydują pracownicy, którzy stanowią jej najważniejszy element [Penc 2001]. System ten obejmuje wszystkie czynniki, które mają wpływ na zachowanie pracowników, tj. ich motywacje i sposoby zachowania, wzajemne relacje, poziomy aspiracji – kultura organizacji jest właśnie jednym z nich.

W literaturze przedmiotu jest postrzegana jako „żywy komponent firmy”, zatem można powiedzieć, że stanowi duszę organizacji i jej osobowość. Przez Ł. Sułkowskiego zdefiniowana jest jako sama organizacja, jeden z kręgów kulturowych, jako społeczne „reguły gry”, jako „tożsamość” organizacji, jej filozofia, czy wreszcie jako system akceptowanych podstawowych znaczeń lub wartości. Autor podkreśla jednak, że najpełniej rolę kultury organizacyjnej oddają jej funkcje, do których zalicza, m.in.

umożliwienie zrozumienia misji i strategii organizacji oraz identyfikacji podstawowego celu organizacji przez jej uczestników; oferowanie wspólnego języka i aparatu pojęciowego; definiowanie granic grupy, kryteriów przyjęcia i odrzucenia; wyznaczenie zasad władzy i kryteriów statusu; umożliwienie unikania konfliktów na tle władzy, negatywnych emocji, agresywnych działań; określenie sposobu uzyskania autorytetu itp. [Sułkowski 2002].

Z kolei E. Schein określił kulturę organizacyjną jako „wzór podstawowych założeń, które jakaś grupa zaakceptowała, odkryła lub rozbudowała, radząc sobie z problemami zewnętrznej adaptacji i wewnętrznej integracji i które są na tyle wyartykułowane, aby mogły być przekazywane nowym członkom...” [Schein 1992]. Z. Chrościcki krótko definiuje, że jest ona zbiorem dominujących zasad, norm i wartości obowiązujących w danej społeczności, które ją scalają, wyróżniają oraz świadczą o jej niepowtarzalności [Chrościcki 1999]. Podobnie definiuje ją Zbiegień-Maciąg, określając kulturę organizacyjną jako normy społeczne i systemy wartości stymulujące sposób kierowania pracownikami, właściwy klimat organizacyjny, podzielane znaczenia i symbole, schematy poznawcze czy zachowania [Zbiegień-Maciąg 2013]. Stanowi ona zatem „...społeczne spoiwo i wytwarza poczucie wspólnoty, przez co przeciwdziała procesom różnicowania. Kultura organizacyjna oferuje wspólny system znaczeń stanowiący podstawę komunikowania się i wzajemnego zrozumienia” [<http://www.parp.gov.pl/files/74/517/20361.pdf>]. Jeśli funkcje te nie są spełnione w zadowalającym stopniu, może to znacznie zmniejszyć wydajność organizacji.

Z powyższego wynika, że trudno zdefiniować jednoznacznie kulturę organizacyjną. Zdaniem wielu jej znawców należy ona do najbardziej wieloznacznych, a nawet skomplikowanych terminów, którego znaczenie bez przerwy się rozszerza [Williams 1981]. Mimo to można uznać, że kultura, jej tożsamość zależy od cech osobowości pracowników, istotnych rozwiązań organizacyjnych, czynników wywodzących się z otoczenia, które są niewątpliwie ważne, ale też od przyjętych koncepcji zarządzania. Schein podkreślił nawet, iż posiadanie zasobów kultury i korzystanie z nich w organizacji, to jedna z głównych funkcji zarządzania. Kultura w znaczący sposób wpływa na życie wewnętrzne i zewnętrzne organizacji, czyli pełni funkcję: wewnętrzną i zewnętrzną [Sułkowski 2002]. Funkcja wewnętrzna jest istotna z punktu widzenia zarządzania pracownikami, bowiem pełni rolę integracyjną, percepcyjną i adaptacyjną. Pierwsza polega na tym, że jej wszystkie elementy znajdują się i funkcjonują w jednym środowisku. A zatem wszystko, co obejmuje, łączy się ze sobą, jest wspólne. Wszystkie procesy zachodzące podczas kształtowania podzielane są przez wszystkich

członków zbiorowości. Jednak należy nadmienić, że funkcja integracyjna ze względu na swój charakter może być też źródłem dyskryminacji czy konfliktów, bowiem im mocniej ludzie są skupieni w jednym środowisku, tym bardziej izolują się od innych grup, w wyniku czego rozwija się ksenofobia. Dlatego tak ważna jest wiedza międzykulturowa, która pozwala zapobiegać tego typu zjawiskom. Udowodnione jest bowiem, że im wyższa świadomość różnic, tym bardziej racjonalne podejście do wzorów kulturowych, a co za tym idzie efektywniejsza integracja. Z kolei funkcja percepcyjna wiąże się z postrzeganiem otoczenia grupy i nadaje znaczenie życiu społecznemu organizacji. Dotyczy ponadto samokontroli i sposobu, w jaki można zrozumieć organizację. Skupia się na określonych wzorach myślenia, z których pochodzą kryteria podczas poznawania napotkanych sytuacji i procesów. Ściśle związana z funkcją percepcyjną jest funkcja adaptacyjna. Dzięki niej pracownicy odczuwają pewność, stabilność oraz chęć planowania i przewidywania swoich zachowań. Jeśli pracownicy posiadają wiedzę międzykulturową, z większą gotowością podchodzą do adaptacji wzorów kulturowych. Warto jednak dodać, że wymienione funkcje kultury są zależne od innych znaczących czynników, takich jak: cechy osobowe członków organizacji, kluczowe procesy zachodzące w organizacji oraz kadra menedżerska i jej umiejętność budowania kultury organizacyjnej. Wspólne wartości funkcjonują jak swego rodzaju nieformalny system kontroli, który informuje ludzi, czego się od nich oczekuje, mogą też pozytywnie wpływać na funkcjonowanie przedsiębiorstwa przez zaangażowanie zatrudnionych pracowników. Dlatego tak ważnym zadaniem kadry menedżerskiej jest poznanie zasad zarządzania międzykulturowego, a przede wszystkim zdobycie wiedzy na temat kultur narodowych podwładnych; na to należy zwrócić szczególną uwagę, zarówno w procesie rekrutacji pracowników, jak i na poziomie zarządzania ich rozwojem zawodowym [Sułkowski 2002; Armstrong 2011].

Wymiary różnicujące kultury organizacyjne

Liczne badania pokazują, że normy i wartości kultur narodowych nie tylko diametralnie różnią się między sobą, ale także silnie oddziałują na model zarządzania. Znany badacz kultury Hofstede przedstawił aż siedem wymiarów różnicujących kultury organizacyjne.

Wymiary te określa się za pomocą ich krańców [Hofstede 2000]:

- orientacja na procedury – orientacja na wyniki, oznacza, że organizacja może kłaść większy nacisk na przestrzeganie procedur i za to nagradza pracowni-

ków, bądź przeciwnie, daje dużą swobodę w realizacji zadania, co oznacza podejmowanie ryzyka i większe zaangażowanie w pracy;

- troska o członków organizacji – troska o cele organizacji, określa czy ważniejsze jest interesowanie się pracownikami, ich problemami itp., czy najważniejsze jest wykonywanie zadań;
- przynależność – profesjonalizm, określa źródło identyfikowania się załogi, co oznacza, iż jedni identyfikują się z organizacją – jej normy i zasady obowiązują we wszystkich dziedzinach życia, kwalifikacje nie są najważniejszym wyznacznikiem przy zatrudnieniu. Z kolei profesjonalści oddzielają życie zawodowe od prywatnego, uważają, że ich kwalifikacje są głównym atutem przy zatrudnieniu;
- system otwarty – system zamknięty, w systemie otwartym ludzie są przyjaźnie nastawieni do osób z zewnątrz, natomiast w systemach zamkniętych są skryci i nieufni wobec obcych;
- luźna kontrola – ścisła kontrola, określa siłę struktur organizacyjnych;
- normatywność – pragmatyzm, normatywność w organizacji oznacza duże znaczenie norm, zasad i etyki; z kolei pragmatyzm organizacji oznacza jej nastawienie na wyniki bez ścisłego przestrzegania norm.

Hofstede, traktując kultury jako wynik wpływu kultur narodowych na kulturę organizacji, wyodrębnił kolejne cztery wymiary, którymi są [Hofstede 2000]:

- dystans władzy, określa stopień społecznej akceptacji zróżnicowanych możliwości wpływania na innych, a także na sposób organizowania pracy, na strukturę organizacyjną, kontrolę czy politykę płacową. Duży dystans władzy aprobeuje brak równości między ludźmi, hierarchiczne struktury organizacyjne, tendencje do centralizacji. Mały dystans z kolei – płaskie struktury organizacyjne i silnie zdecentralizowaną władzę, samokontrolę i samoocenę.
- indywidualizm – kolektywizm; indywidualizm oznacza dążenie do samodzielności, Kolektywizm zaś charakteryzuje poczucie przynależności do grupy, pielęgnowanie wzajemnej pomocy i lojalności.
- męskość – kobiecość; męskość kultury oznacza, że jej uczestnicy dostrzegają u siebie takie cechy, jak: aktywność, agresywność, nastawienie na rywalizację, konkurencję i zdobywanie. W kulturach kobiecych dominuje współpraca i wzajemna pomoc, a służba innym jest motywacją do działania.
- stopień unikania niepewności – jest wskaźnikiem wrażliwości społeczeństwa na zmiany czy nowe sytuacje. W kulturze z dużym stopniem unikania nie-

pewności stosuje się liczne formalne lub nieformalne reguły, które konkretyzują obowiązki i prawa przełożonych i podwładnych. Mały stopień unikania niepewności oznacza otwartość na zmiany bez obaw oraz potrzeby zabezpieczenia się przed przyszłością.

Nie ulega wątpliwości, iż z zaprezentowanych typów kultur wynikają różne style kierowania zespołem. Dla przykładu, gdy dominuje orientacja na relacje, skład zespołu bardziej zależy od hierarchii, w przypadku, gdy dominuje orientacja na zadania, zależy od kompetencji. W kulturze kolektywistycznej członkowie zespołu nie będą wykonywali zadań indywidualnie. Różnice kulturowe mogą wpływać na grupowe podejmowanie decyzji. To, co akceptują Amerykanie, może być nieakceptowane w krajach azjatyckich, i odwrotnie. Zatem różnice występują na wszystkich poziomach (artefaktów, wartości, norm).

Bez wątpienia tak duże zróżnicowanie może mieć negatywny wpływ na prace zespołu wielokulturowego, bowiem utrudnia postrzeganie rzeczywistości w taki sam sposób; to z kolei może powodować np. zakłócenia interpersonalne wynikające z niezrozumienia przedstawicieli miejscowej kultury, ich zwyczajów i wartości [Chaney, Martin 2007]. Jak podaje Miroński, zespoły międzynarodowe szybko przechodzą do realizacji zadania, nie poświęcają czasu sposobowi komunikowania czy budowania relacji [Miroński 2010], co przeszkadza w kształtowaniu odpowiedniego modelu kultury współpracy, która jest spoiwem wiążącym organizację [Cameron, Quinn 2003].

Zarządzanie różnicami kulturowymi

Zaprezentowane wymiary kultur pokazują znaczne różnice w modelach zarządzania. Co zatem czynić, by uniknąć konfliktów, budować efektywne zespoły, których członkowie wywodzą się z różnych narodowych wspólnot kulturowych, zarządzać efektywnie, aby realizować cele organizacji? Miroński przedstawił trzy strategie zarządzania różnicami kulturowymi: ignorowanie, minimalizowanie i wykorzystywanie różnic międzykulturowych (tabela 1).

Tabela 1. Strategie zarządzania różnicami kulturowymi

	Ignorowanie	Minimalizowanie	Wykorzystywanie
Założenie: kultura traktowana jako:	Nieważna	Problem / zagrożenie	Okazja; źródło przewagi konkurencyjnej
Związek centrali z filiami	Etnocentryczny	Policentryczny / regiocentryczny	Geocentryczny
Oczekiwane korzyści	Standaryzacja	Podjęcie lokalne, Responsiveness	Innowacyjność i nauka
Kryteria oceny wyników	Efektywność	Adaptacja	Synergia
Komunikacja	Góra – dół	Góra – dół	Wszystkie kanały
Główne wyzwania	Akceptacja	Osiągnięcie spójności	Różnice jako potencjał
Główne ograniczenia	Brak elastyczności	Fragmentacja	Zagubienie
		Stracone okazje	Tarcia
		potencjał synergiczny	

Źródło: Mironski 2010 za: Schneider, Barsoux 2003, s. 255.

Autor zaznacza jednak, że nie wszystkie strategie zdają egzamin, mimo że od strony marketingowej taka strategia znajduje swoje uzasadnienie. Dla przykładu, Firma The Walt Disney Company, stosując strategię ignorowania (wiązało się to z zasadami dotyczącymi ubioru i zachowania pracowników), doprowadziła we Francji do wniesienia sprawy sądowej przez miejscowych pracowników [Miroński 2010].

Jednak można podać też pozytywne strony stosowania wymienionych strategii. Na uwagę zasługują firmy, które stosują strategię minimalizacji czy wykorzystywania. Wśród nich znajduje się 3M. Ten amerykański koncern obecny jest w ponad 60 krajach świata. Zajmuje się szeroką gamą technologii, oferuje ponad 55000 produktów i rokrocznie aplikuje o uzyskanie ok. 500 patentów na swoje innowacyjne rozwiązania. Sukces 3M to w dużej mierze skutek przyjęcia filozofii koncernu stworzonej przez Williama McKnighta (długoletniego Prezesa 3M), a pieczołowicie kultywowanej przez następne pokolenia menedżerów, zakładającej, iż tworzenie innowacji jest możliwe dzięki działalności człowieka – to on kreuje nowe rozwiązania, a następnie je wdraża [<http://www.wprost.pl/ar/427992/Nagroda-Progress-2013-Perla-Innowacji-dla-3M/>]. Dlatego też przestrzegane są zasady zarządzania, którymi powinno kierować się to przedsiębiorstwo, a mianowicie: „Zatrudnij dobrych pracowników i zostaw ich w spokoju”. Trzeba podejmować próby, eksperymentować, nie bać się błędów. „Kierownictwo, które w momencie, gdy popełniony jest błąd, jest destruktywnie krytyczne, zabija inicjatywę. Jeżeli chcemy się rozwijać, sprawą zasadniczą jest to abyśmy dysponowali ludźmi z inicjatywą” [http://rpo-promocja.slaskie.pl/upload/spodek_broszura2a.pdf]. Dlatego w firmie istotne jest budowanie takiego środowiska pracy, które będzie sprzyjało kreatywności wszystkich pracowników. Jak informuje Piotr Skaldawski, Dyrektor HR z 3M w Polsce: „Nasza kultura organizacyjna, oparta na współpracy i wzajemnej inspiracji, przynosi oczekiwane efekty. Tak wysoka pozycja w rankingu to najlepszy dowód, że rozwijamy się we właściwym kierunku” [<http://hrstandard.pl/2012/12/17/3m-w-czolowce-najbardziej-pozadanych-pracodawcow-2012-roku/>].

Zatem nietrudno określić czynniki / zasady wpływające na innowacyjność firmy. Są nimi bez wątpienia:

- umiejętność pozyskania i utrzymania kreatywnych pracowników,
- stworzenie warunków sprzyjających podejmowaniu nowych wyzwań,
- zachęta do dzielenia się wiedzą,
- interdyscyplinarne podejście do pracy,
- stworzenie odpowiedniego systemu wynagradzania,

- zapewnienie inwestorom zysku poprzez trwałe wzrost jakości i innowacyjności,
- zapewnienie klientom najwyższej jakości produktów i usług,
- ale przede wszystkim stworzenie takiego przedsiębiorstwa, którego pracownicy są dumni, że są jego częścią [Donnell, Boyle 2008].

Przykład ten dowodzi, że odpowiednie dopasowanie strategii i umiejętne zarządzanie wiedzą międzykulturową pozwala efektywnie zarządzać potencjałem zespołów wielokulturowych.

Model współpracy kulturowej

Nie ulega wątpliwości, że właściwa strategia, model kulturowy i odpowiednie metody zarządzania determinują powodzenie przedsiębiorstwa. Z kolei warunkiem efektywnego wdrożenia właściwego modelu może okazać się zarządzanie wiedzą międzykulturową dającą świadomość, że do rzadkości należą dobre rady wspólne dla wszystkich kultur i przedsiębiorstw. Jak podaje Miroński, „automatyczne stosowanie rozwiązań zaczerpniętych z innych kultur grozi tym, że zostaną one zupełnie inaczej zinterpretowane niż w kulturze, z której pochodzą” [Miroński 2010]. Dlatego zarówno teoretycy, jak i praktycy poszukują najlepszych rozwiązań. Wskazuje się, że model współpracy kulturowej może być jednym z nich [Kozłowski, Piotrowski 1997]. Według założeń tego modelu współpraca przetrwanie i rozwój tej współpracy uzależnione są od zdolności uczestników do uznania różnic oraz próby zintegrowania tych części, które można połączyć. Istnieją jednak pewne obszary, w które nie należy ingerować, jak np. życie rodzinne, religia. W modelu współpracy kulturowej kształtowanie kultury organizacyjnej może się odbywać na zasadzie bezpośredniej obserwacji i kontaktów pracowników z formalnymi wzorcami przedsiębiorstwa [Janczewska 2014] bądź też na drodze nieformalnych zmian w trakcie wykonywania przez nich swoich zadań lub też poprzez decyzje menedżerów wprowadzających zmiany (np. wykorzystując różnego rodzaju spotkania integracyjne, szkolenia dotyczące pracy zespołowej i rozwiązywania problemów), przez przyswajanie i wspólne kształtowanie strategii, ciągłe stymulowanie współpracy, mieszanie pracowników różnych narodowości na warsztatach czy w grupach zadaniowych [Wajda 1999]. Autorzy artykułu podają, że dobierając metody zarządzania, należy uwzględnić też przyzwyczajenia pracowników wynikające z ich odmienności kulturowej. Dla przykładu – w społeczeństwach

indywidualistycznych warto zastosować takie metody, jak: zarządzanie przez cele, motywowanie lub wyjątki, charakteryzujące się sterowaniem zachowaniami pracowników poprzez kreowanie sytuacji oddziałujących na ich indywidualne potrzeby. W organizacjach z małym dystansem władzy można zastosować zarządzanie przez grupy samosterujące się, zarządzanie przez wyniki czy zarządzanie przez komunikowanie. Z kolei w organizacjach z dużym dystansem władzy lub męskich sugeruje się wprowadzenie zarządzania przez inspirowanie lub formułowanie zadań. Zarządzanie przez ekstrapolację, intuicję, zarządzanie strategiczne i biurokratyczne wskazane jest dla środowisk o dużym stopniu unikania ryzyka. W przypadku organizacji o małym stopniu ryzyka sugeruje się taktykę ofensywną, ewentualnie zarządzanie przez ryzyko. Jest zatem wiele propozycji, które warto wypróbować, należy jednak mieć świadomość, że różnorodność kulturową należy traktować jako zasób możliwy do wykorzystania w celu rozwoju organizacji [Parechuda 1993]. W tym momencie duże znaczenie zyskuje zarządzanie wiedzą międzykulturową, które rozumiane jest jako planowany i systematyczny proces umożliwiający zdobycie wiedzy i kompetencji potrzebnych do właściwej realizacji zadań w środowiskach wielokulturowych, który może pomóc w rozwiązywaniu problemów wynikających często z niezajomości, i co za tym idzie, niezrozumienia kultury współpracownika czy partnera biznesowego [Kamińska 2012b].

Podsumowanie

W artykule podjęto problematykę zarządzania kapitałem ludzkim w środowiskach wielokulturowych. Zdaniem autorów jest to niezwykle ważny i aktualny temat, bowiem proces integrowania się zespołów pracowniczych, których członkowie wywodzą się z różnych narodowych wspólnot kulturowych, staje się normą. Jak już wspomniano, nie dotyczy on jedynie dużych organizacji międzynarodowych, ale coraz częściej firm lokalnych, współpracujących z zagranicznymi partnerami. Z kolei zakładając, jak zostało też ukazane w artykule, że normy i wartości dominujące w tak różnych kulturach, bez wątpienia wpływają na efekty pracy zespołów, należy przyjąć odpowiedni model zarządzania kapitałem ludzkim, który oprócz wiedzy, umiejętności i doświadczenia zawodowego obejmuje również wyznawane przez pracowników wartości, reprezentowane przez nich postawy czy motywację [Domański 1993; Juchnowicz 2007]. Zarządzanie tymi zasobami wymaga odpowiedniej wiedzy, dlatego

niezbędna jest edukacja w kierunku zarządzania wiedzą międzykulturową, która da nie tylko świadomość występujących różnic kulturowych, ale wykształci takie podejście do odmienności, które będzie inspirujące zarówno dla członków organizacji, jak i dla niej samej. Wydaje się, że wskazany model zarządzania, opierający się na interakcji międzykulturowej, może być skuteczny pod wieloma względami. Sprzyja rozwijaniu się tolerancji, otwartości na innych, kreuje pomysły oraz zdolności twórczego myślenia. Pozwala traktować różnorodność kulturową jako zasób możliwy do wykorzystania, aby efektywnie zarządzać potencjałem zespołów wielokulturowych.

Bibliografia

- Armstrong M. (2003)**, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Cameron S., Quinn R.E. (2003)**, *Kultura Organizacyjna – diagnoza i zmiana*, Kraków.
- Chaney L.H., Martin J.S. (2007)**, *International Business Communication*, Pearson Prentice Hall, Upper Sadle River, New Jersey.
- Chrościcki Z. (1999)**, *Zarządzanie firmą. Wybrane problemy*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa.
- Domański R. S. (1993)**, *Kapitał ludzki i wzrost gospodarczy*, PWN, Warszawa.
- Hofstede G. (2000)**, *Kultury i organizacje. Zaprogramowanie umysłu*, PWE, Warszawa.
- Janczewska D. (2014)**, *Działalność wielokulturowych zespołów projektowych w przedsiębiorstwach MSP w aspekcie transferu wiedzy*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, t. XV, z. 3, Łódź.
- Juchnowicz M. (2007)**, *Elastyczne zarządzanie kapitałem ludzkim w organizacji wiedzy*, Difin, Warszawa.
- Kamińska B. (2012a)**, *Uwarunkowania zarządzania wiedzą w małych i średnich przedsiębiorstwach* [w:] T. Dudycz, G. Osbert-Pociecha (red.), *Efektywność – konceptualizacja i uwarunkowania*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, nr 262, Wrocław.
- Kamińska B. (2012b)**, *Rola kultury organizacyjnej w funkcjonowaniu współczesnych przedsiębiorstw*, „Przegląd Organizacji”, nr 2.
- Koźmiński A.K., Piotrowski W. (red.) (1997)**, *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, PWN, Warszawa.
- Koźmiński A.K. (1999)**, *Zarządzanie międzynarodowe, Konkurencja w klasie światowej*, PWE, Warszawa.
- Łuczewicz J. (1999)**, *Organizacyjne zachowania człowieka*, WAE, Wrocław.
- Miroński J. (2010)**, *Zarządzanie wiedzą międzykulturową, „e-mentor”* Główna Szkoła Handlowa w Warszawie, nr 3 (35).
- Orla O’Donnell, Boyle R. (2008)**, *Understanding and Managing Organisational Culture*, Institute of Public Administration, Dublin.

Penc J. (2001), *Kierowanie zachowań w organizacji*, Warszawa.

Perechuda K. (1993), *Nowoczesne metody zarządzania firmą*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Wrocław.

Schein E. (1989), *Ku nowemu rozumieniu kultury organizacji*, [w:] A. Marcinkowski, J.B. Sobczak, *Wybrane zagadnienia socjologii organizacji*, cz. I, Uniwersytet Jagielloński, Kraków.

Schneider S.C., Barsoux J.L. (2003), *Managing Across Cultures*, Prentice Hall, Harlow.

Skrzypek E. (2009), *Kreatywność pracowników wiedzy i ich wpływ na innowacyjność przedsiębiorstw* [w:] E. Okoń-Horodyńska, R. Wiśła (red.), *Kapitał intelektualny i jego ochrona*, Instytut Wiedzy i Innowacji, Warszawa.

Sułkowski Ł. (2002), *Procesy kulturowe w organizacjach*, Wydawnictwo Dom Organizatora, Toruń.

Sułkowski Ł. (2002), *Kulturowa zmienność organizacji*, PWE, Warszawa.

Wajda A. (1999), *Społeczne postawy organizacji i zarządzania*, AON, Warszawa.

Williams R. (1981), *Culture*, Fontana, London.

Zbiegień-Maciąg L. (2013), *Kultura w organizacji, Identyfikacja kultur znanych firm*, PWN, Warszawa.

http://rpo-promocja.slaskie.pl/upload/spodek_broszura2a.pdf [dostęp: 03.05.2015].

<http://www.wprost.pl/ar/427992/Nagroda-Progress-2013-Perla-Innowacji-dla-3M/> [dostęp: 03.05.2015].

<http://hrstandard.pl/2012/12/17/3m-w-czolowce-najbardziej-pozadanych-pracodawcow-2012-roku/> [dostęp: 14.05.2015].

<http://www.parp.gov.pl/files/74/517/20361.pdf> [dostęp: 14.05.2015].

Wojciech Lewicki*

Zachodniopomorski Uniwersytet Technologiczny w Szczecinie

Bogusław Stankiewicz**

Zachodniopomorski Uniwersytet Technologiczny w Szczecinie

Międzynarodowy wymiar reengineeringu jako koncepcja zmian w systemach zarządzania procesem likwidacji szkód komunikacyjnych w sektorze towarzystw ubezpieczeniowych

The International Dimension of the Reengineering as the Concept of Changes in Management Systems with Process of Communications Liquidations of Damages in the Sector of Insurance Companies

Abstract: In the article an attempt was made to indicate issues of the international influence of the reengineering, as the concept of changes in systems of managing the sector of insurance companies and the process of communications liquidations of damages. The business concept expressed in this article is modeled partially on solutions already implemented in the insurance sector in countries of the European Union, with this stipulation, with reference to the Polish market. Authors of the article are an originator of the majority of described organizational changes. Having weighed the area of deliberations to their research span, they narrowed to issues of the process-based approach for communications liquidations of damages.

* Wojciech.Lewicki@zut.edu.pl

** Boguslaw.Stankiewicz@zut.edu.pl

The purpose of the article is not to make the hierarchy, but only describe the nature of the problem, showing that a lack of identical patterns of behaviour causes this state with reference to the effectiveness of the organization and the cost cutting. The identification of these problems created grounds for drawing the latest model of functioning of insurance companies up in twenty-four hours of the contemporary deepening role of the identification and the risk management insurance. Changes and so suggested for being going in the future to lead authors can provide positive effects in the economic dimension in the micro and macro scale.

Key words: process-based approach, reengineering, organization, liquidation of damages.

Wstęp

Dostępne piśmiennictwo z zakresu nauk o zarządzaniu wskazuje jednoznacznie, że reengineering¹ polega między innymi na tzw. projektowaniu procesów gospodarczych, których celem jest dokonanie widocznej „poprawy” w przedsiębiorstwie. Jednakże zdaniem autorów artykułu w dzisiejszych realiach rynkowych opis ten nie w pełni oddaje istotę badanej problematyki, w szczególności w dobie innych powstałych i stosowanych w praktyce koncepcji zarządzania². Podejmując zatem próbę rozważań akademickich tego zagadnienia, należy zwrócić uwagę, że w praktyce gospodarczej reengineering³ w większości przypadków polega na wprowadzeniu takich zmian w całościowych procesach w organizacji, aby znacznie poprawiła się efektywność w różnych sferach działania przedsiębiorstwa, min. w tej najważniejszej dla eko-

1 Termin „reengineering” został stworzony przez Michale’a Hammera i Jamesa Champy’ego, autorów książki *Reengineering the Corporation. A Manifesto for Business Revolution*. M. Hammer i J. Champy opisują na łamach swej książki, jak rodziła się ich koncepcja. Otóż od wielu lat obserwowali przedsiębiorstwa, które próbowały radykalnie zmienić swój sposób działania. Nie miały one odwagi wejść na nowe obszary, nie potrafiły wyzwolić się z ciasnych szablonów myślenia branżowego. W końcu jednak niektóre z nich rozpoczęły daleko idące zmiany w swych dotychczasowych procesach lub przestawiły się na zupełnie nowe. Pracując z tymi przedsiębiorstwami, autorzy starali się, aby zdobyły one nowe doświadczenia, które pozwoliłyby im przeżyć, a nawet rozwijać się w bardzo konkurencyjnym otoczeniu. M. Hammer i J. Champy zauważyli, że prawie zawsze zmianom procesów towarzyszyły znaczące przeobrażenia w strukturze organizacyjnej i stylu kierowania.

2 Wykazano, że wielu menedżerów kojarzyło reengineering z innymi pomysłami na zarządzanie, takimi jak lean management lub Total Quality Management.

3 Reengineering jest koncepcją modelu przedsiębiorstwa, która ma skutecznie poprawić sposób jego działania. Dzięki obserwacji licznych przedsiębiorstw, które miały wiele problemów, udało się stworzyć pewien wzór działań, który umożliwił przeprowadzenie radykalnych zmian w przedsiębiorstwie. Otrzymał on nazwę Business Process Reengineering (BPR). Pozwala on na pozbycie się mało efektywnych, przestarzałych metod gospodarowania i zarządzania.

nomistów, czyli zakresie redukcji kosztów przy jednoczesnym wzroście efektywności, połączonej aprecjacją przychodów⁴. Zważywszy, że w dobie ówczesnej kooperacji⁵ rynkowej zarówno wewnątrz- jak i zewnątrzsektorowej, parametr kosztów nabrał fundamentalnego znaczenia już nie tylko w ujęciu mikro czy makro, ale w skali globalnej, reengineering wydaje się stanowić idealne narzędzie w rękach współczesnego top managementu⁶.

W nawiązaniu do wyżej zaprezentowanych rozważań na przełomie 2015 roku rozpoczęła się w Polsce publiczna dyskusja dotycząca proponowanych zmian w zakresie procesów likwidacji szkód komunikacyjnych⁷. Gruntowne zmiany mają na celu za pomocą stosownych metod, narzędzi i technik zarządzania jak najszybciej dostosować pod względem procesowym polski system likwidacji szkód do systemów funkcjonujących już w krajach Wspólnoty. Jak wskazały obserwacje rzeczywistości rynkowej poczynione przez autorów pracy w ujęciu globalnym, w tym konkretnym przypadku rozwiązaniem problemu może być reengineering, którego celem jest osiągnięcie maksymalnej efektywności organizacji przy jednoczesnej redukcji kosztów.

Zatem podjęcie rozważań akademickich w tym obszarze może być kluczowe dla całego rynku ubezpieczeniowego, fundamentalnego znaczenia nabiera zaś w szczególności dla organizacji procesu likwidacji szkód komunikacyjnych, zwłaszcza, że do tej pory, większość towarzystw ubezpieczeniowych, nie wypracowała jeszcze wzorców zachowań w tego rodzaju sytuacjach.

Podsumowując, w kontekście zniesienia wszelkich barier przepływu koncepcji zarządzania w Unii Europejskiej zagadnienie reengineeringu⁸ w odniesieniu do rynku ubezpieczeniowego stanowi bez wątpienia istotny problem badawczy, szczególnie, że w dostępnym piśmiennictwie, zarówno z zakresu nauk o zarządzaniu, jak i ekonomii, brak analiz i opracowań dotyczących procesowych zmian w zakresie likwidacji szkód komunikacyjnych prowadzących zarówno do redukcji kosztów, jak i wzrostu przychodów z działalności ubezpieczeniowej w zakresie ubezpieczeń komunikacyjnych.

4 Niejednokrotnie w większym stopniu decyduje o zdolnościach przedsiębiorstwa do generowania przyszłych zysków niż jego finansowe mierniki oceny.

5 Zjawisko definiowane w ekonomii jako równoczesna współpraca i rywalizacja.

6 M. Hammer i J. Champy są zdania, że reengineering jest ostatnią deską ratunku dla wielu przedsiębiorstw. Pozwala na pozbycie się mało efektywnych, przestarzałych metod gospodarowania i zarządzania.

7 Zmiany związane są z wprowadzeniem wytycznych Komisji Nadzoru Finansowego dotyczących procesu likwidacji szkód komunikacyjnych likwidowanych przez towarzystwa ubezpieczeniowe w Polsce.

8 Jednym z sektorów gospodarki unijnej, w którym zastosowano i wdrożono idee reengineeringu w praktyce jest właśnie sektor ubezpieczeniowy.

Zaprezentowane podejście stało się podstawą do przyjęcia warunków brzegowych i metodyki postępowania nakierowanej na próbę zwymiarowania międzynarodowego wpływu reengineeringu na organizację procesu likwidacji szkód komunikacyjnych poprzez:

- zaprezentowanie koncepcji zamian funkcjonowania towarzystw ubezpieczeniowych obejmujących zasady reengineeringu,
- omówienie zarówno korzyści, jak i barier ekonomicznych związanych z wprowadzeniem zaproponowanych rozwiązań modelowych,
- przedstawienie prawdopodobnych scenariuszy rozwoju zmian w funkcjonowaniu towarzystw ubezpieczeniowych po wprowadzeniu zaproponowanej koncepcji działania.

Natomiast głównym celem artykułu jest próba podkreślenia roli reengineeringu jako koncepcji zmian w systemach zarządzania procesem likwidacji szkód komunikacyjnych w Polsce.

Koncepcja zmian funkcjonowania towarzystw ubezpieczeniowych uwzględniających wymogi reengineeringu

Przedstawiona w niniejszym artykule koncepcja zmian opiera się na podejściu procesowym polegającym na wypracowaniu przejrzystych i jednakowych procedur przy kwalifikacji szkód i wypłaty odszkodowań⁹. Ponadto większość z przedstawionych rozwiązań wspiera unifikację procesów likwidacji szkód komunikacyjnych, działając tym samym stymulująco na poprawę konkurencji i zyskowności ze sprzedaży polis ubezpieczeniowych.

Budowa koncepcji opiera się na założeniu, iż identyfikacja problemów i ich synteza doprowadzi do wyselekcjonowania i wyciągnięcia wniosków dotyczących zaproponowanych zmian w funkcjonowaniu towarzystw ubezpieczeniowych uwzględniających wymogi współczesnego reengineeringu. Konieczność stworzenia takiego modelu koncepcji wynika między innymi z konsekwencji globalnych zmian ekonomicznych i ich wpływu na polski rynek finansowy, a w dalszej kolejności na powiązany z nim rynek ubezpieczeń komunikacyjnych¹⁰. Rozwiązania przedstawione w tym

⁹ W obecnej rzeczywistości rynkowej każdy zakład ubezpieczeń wypracował własny autorski proces likwidacji szkód.

¹⁰ Rynek ubezpieczeń komunikacyjnych to wciąż kluczowy sektor ubezpieczeniowy w Unii Europejskiej i w Polsce.

artykule mogą być pomocne we wskazaniu kierunków rozwoju i zasadności wdrożenia proponowanej koncepcji zmian w funkcjonowaniu wszystkich towarzystw ubezpieczeniowych w Polsce¹¹.

Podstawowe założenia w analizowanym przypadku to implementacja działań administracyjno-organizacyjnych, edukacyjnych oraz inwestycyjnych, które oddziałują na poszczególne etapy likwidacji szkód komunikacyjnych w celu osiągnięcia korzyści organizacyjnych, a co za tym idzie, w dalszej kolejności – ekonomicznych.

Jak wskazuje dostępne piśmiennictwo¹², aspekt likwidacji szkód komunikacyjnych stanowi niezwykle ważny element tzw. rentowności składki ubezpieczeniowej¹³, która ma największy wpływ na przyszły zysk z działalności ubezpieczeniowej; dlatego też zaproponowane rozwiązania powinny stać się standardem zachowań w działalności gospodarczej w tym sektorze rynku.

Wprowadzenie zmian wymaga określenia celu działania oraz kryteriów, według których poszczególne rozwiązania będą wdrażane. Głównym celem jest opracowanie koncepcji działania towarzystw ubezpieczeniowych uwzględniających podstawowe zasady reengineeringu¹⁴, co w konsekwencji stwarza możliwości poprawy efektywności działania przy jednoczesnym wzroście zysku z działalności ubezpieczeniowej¹⁵.

Wprowadzenie zmian w funkcjonowaniu towarzystw ubezpieczeniowych doprowadzi do gruntownych zmian procesowych i organizacyjnych, które zasadniczo można podzielić na dwie główne części.

11 Z tym zastrzeżeniem, że koncepcja wymaga ujęcia jeszcze innych zmian organizacyjnych, które nie stanowiły przedmiotu rozważań.

12 Wszyscy autorzy publikacji z zakresu ubezpieczeń wskazują na fundamentalne znaczenie rentowności składki ubezpieczeniowej w zakresie likwidacji szkód komunikacyjnych.

13 W obszarze ubezpieczeń powszechnie nazywanych komunikacyjnymi (ubezpieczenia dobrowolne – AC i odpowiedzialności cywilnej posiadaczy pojazdów mechanicznych) istotne jest zachowanie właściwych proporcji pomiędzy pobraną z tytułu sprzedaży polis składką i wypłaconymi odszkodowaniami, które z kolei są ściśle związane z kosztami napraw pojazdów.

14 Działanie powinno się organizować wokół wyników, a nie wokół zadań. Użytkownicy wyniku procesu powinni być organizatorami tego procesu. Zasoby przestrzennie rozproszone należy traktować tak, jakby się znajdowały w jednym miejscu. Procesy równoległe należy koordynować w trakcie ich wykonywania. Decyzje powinny być podejmowane w miejscu realizacji procesu, a oddalone przestrzennie kierownictwo ma wyłącznie prawo kontroli decyzji. Gromadzone informacje powinny służyć do jednego, ogólnie dostępnego banku danych.

15 Punktem wyjścia w procesie radykalnej reorganizacji jest identyfikacja procesów gospodarczych, które podlegać będą przebudowie, oraz ustalenie celu działania. Chodzi tu raczej o przedstawienie pewnej ogólnej wizji niż konkretnych celów. Wizja powinna być w miarę konkretna, lecz równocześnie zachować coś, co przyciąga i mobilizuje.

Pierwsza obejmuje procedurę odnoszącą się do wypracowania jednakowych wzorców zachowań przy procesie likwidacji szkód i wypłat odszkodowań¹⁶. Natomiast część druga na dalszym etapie obejmie działania, w ramach których możliwe będzie zaproponowanie w przyszłości zmiany stawek ubezpieczeniowych w przypadku ubezpieczeń komunikacyjnych¹⁷.

Do najważniejszych działań służących spełnieniu idei reengineeringu¹⁸ przy wdrażaniu koncepcji modelowych zmian funkcjonowania towarzystw ubezpieczeniowych można zaliczyć:

- Działania organizacyjne – polegające na zacieśnieniu współpracy pomiędzy towarzystwami ubezpieczeniowymi a twórcami programów służących kalkulacji kosztów napraw w celu wypracowania jednakowych wzorców zachowań przy szacowaniu rzeczywistych kosztów napraw. Konieczne jest zwiększenie przepływu informacji pomiędzy warsztatami naprawczymi a towarzystwami ubezpieczeniowymi w celu zachowania konkurencji w sektorze napraw pojazdów. Nieodzowne jest wprowadzenie kontroli jakości wykonywanych napraw przez towarzystwa ubezpieczeniowe w warsztatach naprawczych.
- Działania inwestycyjne – zmierzające do zakupu jednolitego oprogramowania służącego szacowaniu kosztów napraw przez towarzystwa ubezpieczeniowe¹⁹. Celowa jest także modernizacja istniejących systemów wymiany informacji pomiędzy zakładami ubezpieczeń a instytucjami ubezpieczeniowymi, tzn. Komisją Nadzoru Finansowego, Ubezpieczeniowym Funduszem Gwarancyjnym, Polskim Biurem Ubezpieczeń Komunikacyjnych. Niezbędny

16 W praktyce ubezpieczeniowej dominują szkody częściowe, przez co należy rozumieć ustalenie wysokości odszkodowania na podstawie kosztów naprawy uszkodzonego pojazdu. Koszt naprawy powypadkowej determinują dwa czynniki – koszt części zamiennych oraz koszt robocizny, z tym że robocizna stanowi ok. 15%–30% kosztów całkowitych; tak więc prawidłowe ustalenie zasad likwidacji szkód komunikacyjnych ma wpływ na funkcjonowanie całego systemu ubezpieczeniowego.

17 Towarzystwa ubezpieczeniowe oferują dwa rodzaje polis komunikacyjnych – AC i OC – i w stosunku do tych ubezpieczeń należy rozważyć zmiany w systemie kształtowania się składek ubezpieczeniowych. Natomiast w odniesieniu do zaproponowanej koncepcji zmian nie należy się spodziewać w przypadku samochodów nowych, kupionych w salonie. W stosunku do tych pojazdów stosowane są tzw. pakiety producenta bądź też dealera danej marki, odbiegające znacznie od opłat obowiązujących przy zawieraniu indywidualnej polisy w towarzystwie ubezpieczeniowym.

18 Realizacja idei reengineeringu wymaga: fundamentalnego przemyślenia, radykalnego przeprojektowania, znaczącej poprawy, procesowego podejścia.

19 Obecnie stosowane są aż trzy systemy eksperckie służące oszacowaniu zarówno kosztów napraw, jak i wartości pojazdu, co w konsekwencji prowadzi do różnic w kwocie otrzymanego odszkodowania oraz wartości rynkowej pojazdów ubezpieczonych z polis OC czy AC.

jest wzrost nakładów finansowych na badania i analizy wpływu zaproponowanych zmian na wielkość składki ubezpieczeniowej.

- Działania edukacyjne – polegające na propagowaniu wiedzy nie tylko przez same towarzystwa, ale i instytucje rządowe i pozarządowe, z zakresu jednolitych zasad likwidacji szkód komunikacyjnych dla wszystkich podmiotów szeroko pojętego rynku ubezpieczeniowego w Polsce, poprzez szkolenia, debaty, konferencje itd.
- Działania prawne – umożliwiające egzekwowanie przez instytucje ubezpieczeniowe praw i obowiązków wynikających z wprowadzenia stosownych zmian legislacyjnych w Polsce.

Identyfikacja podstawowych korzyści i barier ekonomicznych z wdrożenia rozwiązań modelowych w skali mikro i makro

Wdrożenie zaprezentowanej koncepcji modelowej w skali makro prowadzić może do powstania korzyści ekonomicznych dla towarzystw ubezpieczeniowych. Na tym etapie rozważań na uwagę zasługuje fakt, że w skali mikro korzyści ekonomiczne zostaną dostrzeżone także przez samych pracowników dzięki następującym zmianom:

- dywersyfikacja portfela ubezpieczeniowego dzięki wprowadzeniu nowych wariantów ubezpieczeń komunikacyjnych – szersza i bogatsza oferta – *tylko klienci dają wynagrodzenie – trzeba, więc robić wszystko, aby ich zadowolić*;
- wzrost rentowności ze sprzedaży polis komunikacyjnych. Dzięki zastosowaniu rozwiązań modelowych towarzystwa otrzymują narzędzie służące do określenia rzeczywistych kosztów napraw pojazdów uszkodzonych podczas kolizji drogowych. Rozwiązania modelowe wymuszają na pracowniku dokonania analizy, czy pojazd faktycznie został naprawiony, a tym samym zmuszają do doskonalenia swoich umiejętności i specjalistycznej wiedzy – *pracownik powinien rozwiązywać problemy i brać za to odpowiedzialność*;
- zwiększenie prawdopodobieństwa wygrania sporu sądowego przez towarzystwo ubezpieczeniowe, szczególnie w przypadku niepodjęcia naprawy przez poszkodowanego bądź zastosowania przy naprawie części używanych. Często poszkodowany występuje na drogę postępowania sądowego, żądając od towarzystwa ubezpieczeniowego uznania części oryginalnych pomimo

braku udokumentowania ich zakupu, gdyż naprawa samochodu może odbyć się po kosztach o wiele niższych. Wszystkie te rozwiązania eliminują w pewnym stopniu proceder przestępczości ubezpieczeniowej²⁰, wymuszając na poszkodowanym dokonania faktycznej naprawy pojazdu przez warsztat naprawczy i w konsekwencji tego zwiększają zatrudnienie i zmniejszają bezrobocie – *pracownik jest członkiem zespołu; wspólnie z grupą zyskuje i razem z nią traci*;

- stworzenie podstaw do obniżenia opłat za ubezpieczenia komunikacyjne z polis OC i AC, kreatywność i innowacyjność – *sama obecność w firmie to jeszcze nie praca; pracownik będzie oceniany za wartość, którą wytworzy*.

Na tym etapie rozważań należy zwrócić uwagę, że wdrożenie koncepcji modelowych zgodnych z zasadami współczesnego reengineeringu prowadzić może także do powstania identyfikowalnych barier²¹. Bariery ekonomiczne wynikające z wdrożenia rozwiązań modelowych dotyczą w głównej mierze kosztów, które w pierwszym etapie muszą ponieść towarzystwa ubezpieczeniowe, aby przyjęte rozwiązania modelowe miały szansę powodzenia i były możliwe do realizowania w dzisiejszych polskich realiach rynkowych, zgodnie z obowiązującymi przepisami prawnymi dotyczącymi działalności ubezpieczeniowej. Wśród głównych barier ekonomicznych należy wymienić:

- zwiększenie nakładów na kontrolę napraw dokonywanych w warsztatach naprawczych Istnieje duże prawdopodobieństwo, że podczas napraw elementów zabudowanych zostaną zastosowane „części alternatywne” bądź używane, natomiast na fakturze dostarczonej do towarzystwa ubezpieczeniowego będą widnieć ceny części oryginalnych. Wiąże się to ze zwiększeniem kosztów likwidacji szkody;
- zwiększanie kosztów związanych ze wzrostem pozwów sądowych przeciwko towarzystwom ubezpieczeniowym z powodu, np. utraty wartości handlowej samochodu na skutek zużycia niektórych części alternatywnych lub utraty wartości podczas odsprzedaży pojazdu kolejnemu użytkownikowi, a także

20 Eksperti zakresu przestępczości ubezpieczeniowej wskazują, że jedną z przyczyn wzrostu tego zjawiska w Polsce jest brak procesowego podejścia do likwidacji szkód komunikacyjnych.

21 Specjaliści od poziomej organizacji procesów zauważają, że reengineering może nie stanowić recepty na bieżące problemy firmy. Ich zdaniem, aby firma mogła wprowadzić tę koncepcję w życie, musi spełniać następujące warunki: posiadać określoną strategię, opierać się na silnych fundamentach finansowych, dysponować doskonałymi menedżerami i kadrą o wysokich kwalifikacjach, skutecznie konkurować swoimi produktami na rynkach światowych.

- z powodu innych kosztów wartości dodatkowych wynikających z zastosowania np. części alternatywnych;
- zwiększenie przez towarzystwa ubezpieczeniowe nakładów finansowych na ciągły rozwój baz danych. Aby system spełniał swoje funkcje i działał sprawnie we współpracy w firmami oferującymi oprogramowanie do kalkulacji napraw oraz z hurtowniami części alternatywnych, należy cyklicznie dokonywać aktualizacji baz danych dostępnych zamienników. Przede wszystkim należy dokonywać kontroli ich jakości, a w razie potrzeby stosować własne ustawienia algorytmów optymalizacji naprawy podczas procesu szacowania kosztów napraw pojazdów;
 - trudności w uzyskaniu dodatkowych źródeł finansowania rozwiązań modelowych. Pomimo prawdopodobnych korzyści po stronie towarzystw ubezpieczeniowych brak przesłanek, aby wszystkie towarzystwa były skłonne partycypować w kosztach opracowania jednego modelu zachowań.

Podsumowując rozważania dotyczące tego zagadnienia, należy podkreślić, że zarówno pojawienie się korzyści, jak i barier ekonomicznych związanych z wdrożeniem rozwiązań modelowych zależne jest w dużej mierze od aktywności gospodarczej uczestników szeroko pojętego rynku ubezpieczeniowego i od skali wdrożenia zasad reengineeringu w poszczególne procesy i etapy w celu gruntownych przekształceń systemowych i organizacyjnych.

Scenariusze rozwoju procesów wdrażania rozwiązań modelowych przy zastosowaniu koncepcji reengineeringu

Scenariusze rozwoju są powszechnie stosowanym narzędziem w zarządzaniu, a co za tym idzie swoje zastosowanie znajdują także w reengineeringu, jako sposób prezentacji możliwej przyszłości. Ich celem jest przede wszystkim wybór tempa wariantu wdrażania rozwiązań modelowych, jego celów i priorytetów. Scenariusze opisują zwykle prawdopodobne zjawiska, które mogą zaistnieć w przyszłości, jednak należy pamiętać, że zawsze mogą one pójść w innym kierunku. Stwarzają tym samym bodziec do dalszych rozważań nad zasadnością wdrażania wybranych koncepcji zarządzania czy też szczegółowych procesów.

Przedstawione w artykule scenariusze rozwoju zakładają wpływ na zasadność wdrażania zaproponowanych rozwiązań modelowych opierających się na koncepcji

reengineeringu. Zróżnicowanie scenariuszy w tym konkretnie analizowanym przypadku dotyczy tempa wdrażania koncepcji modelowej polegającej na wspomnianych zasadach:

Na podstawie tych założeń opracowano dwa scenariusze:

- scenariusz umiarkowanego rozwoju wdrażania rozwiązań modelowych,
- scenariusz przyspieszonego rozwoju rozwiązań modelowych.

Scenariusz umiarkowanego rozwoju procesu wdrażania rozwiązań modelowych

W tym wariantcie założono, że towarzystwa ubezpieczeniowe nie wprowadzą zaproponowanej koncepcji modelu działania na zasadach reengineeringu, a proces likwidacji szkód i kształtowania się opłat za stawkę ubezpieczeniową pozostanie bez zmian.

W wyniku tego na rynku ubezpieczeniowym wystąpią następujące zjawiska;

- utrzyma się brak przejrzystych zasad likwidacji szkód komunikacyjnych finansowanych przez towarzystwo ubezpieczeniowe;
- możliwe będą nieudane próby przełamania przez mniejsze towarzystwa monopolu wielkich zakładów ubezpieczeń dotyczących opłat za ubezpieczenie OC i AC;
- możliwy rozwój szarej strefy napraw pojazdów pokolizyjnych, związany z rosnącym importem pojazdów w krajach Wspólnoty i wzrostem przestępczości ubezpieczeniowej;
- możliwe pogłębianie się obaw społecznych przed wprowadzeniem jednokowych zasad likwidacji szkód komunikacyjnych i korzyściami związanymi z całkowitą unifikacją tego procesu;
- wzrost liczby sporów sądowych na linii poszkodowany – towarzystwo ubezpieczeniowe, związany z tym, że każdy zakład ubezpieczeń będzie stosował inną metodę, np. szacowania opłaty za składkę ubezpieczeniową czy przyznawania odszkodowania;
- prawdopodobnie nastąpi wydłużenie czasu napraw pojazdów w związku z brakiem jednolitej informacji w zakresie uznania odpowiedzialności zakładu ubezpieczeń. Jeden ubezpieczyciel będzie przyznawał odszkodowanie przykładowo po 14 dniach, inny po 30 dniach.

Scenariusz przyspieszonego rozwoju procesu wdrażania rozwiązań modelowych

W wariancie tym założono, że, towarzystwa ubezpieczeniowe wprowadzą zaproponowaną koncepcję modelową działania na zasadach reengineeringu, zmieniając proces likwidacji szkód i kształtowania się opłat za stawkę ubezpieczeniową.

W scenariuszu przyspieszonego rozwoju mogą wystąpić następujące zjawiska:

przejrzyste i jednakowe zasady likwidacji szkód pozwalają na precyzyjne określenie opłaty za ubezpieczenie AC i OC, w przeciwieństwie do dzisiejszych realiów rynkowych²², co prowadzić będzie do wzrostu rentowności składki ubezpieczeniowej – *idea reengineeringu wzrostu wydajności w tym konkretnym przypadku rozumiana jako wzrost przychodów*;

prawdopodobnie nastąpi wzrost jakości świadczonych usług; ponieważ determinantem wyboru nie będzie już parametr cenowy, czyli najniższa cena polisy, a jakość usług, znaczenia nabierze parametr kreowania marki i prestiżu – *idea reengineeringu – klient jest dobrem najważniejszym*;

nastąpi znaczne skrócenie procesu decyzyjnego i wzrost odpowiedzialności za wykonywane zadania – *idea reengineeringu skrócenia czasu realizacji procesów*;

realne prawdopodobieństwo obniżenia składek za ubezpieczenia OC i AC dzięki analizie szkodowości i wielkości wypłat odszkodowań; wpłynie to bezpośrednio na zadowolenie klienta – *idea reengineeringu – całościowe, ponadresortowe myślenie i działanie*.

Podsumowanie

Reengineering zarówno w aspekcie rozważań akademickich, jak i w ujęciu praktycznym wciąż wywołuje gorące dyskusje i kontrowersje. Na przełomie ostatnich lat doprowadziło to do podziału ekspertów w dziedzinie zarządzania na dwa przeciwstawne obozy: zdecydowanych zwolenników i stanowczych przeciwników tej idei.

²² Obecnie w przypadku polisy OC i AC o kwocie naliczonej składki decydują takie determinanty, jak: rodzaj pojazdu, wiek pojazdu, pojemność silnika, przeznaczenie pojazdu, rodzaj rejestracji, strefa regionalna, wiek posiadacza pojazdu, okres posiadania prawa jazdy, ważność badania technicznego pojazdu, przebieg ubezpieczenia OC i AC posiadacza pojazdu według systemu zniżek lub zwyczaj składek (bonus-malus), wysokość sumy gwarancyjnej, sposób zapłaty składki zamiast czynnika ekonomicznego w postaci kosztu naprawy pojazdu, który ma największy wpływ na rentowność składki.

Zagorzali zwolennicy podkreślają, że koncepcja ta umożliwiała m.in. całościowe, ponadresortowe myślenie i działanie połączone ze wzrostem efektywności i wydajności²³ oraz skróceniem czasu trwania procesów. Przeciwnicy z kolei zwracają uwagę na słabe strony reengineeringu, wśród których wymieniają: autorytarny styl kierowania podczas wdrażania koncepcji, pomijanie pracowników w trakcie przygotowywania reorganizacji, wysokie koszty wprowadzenia w życie, zaniedbywanie aspektów społeczno-kulturowych, co w konsekwencji prowadzi do powstania silnego oporu wobec zmian²⁴.

Jak wiadomo, sama idea reengineeringu powstała na gruncie gospodarki amerykańskiej i jak wskazują dostępne opracowania oraz raporty²⁵, dobrze wpasowała się w jej realia, a w szczególności w sektor ubezpieczeń komunikacyjnych. Na tym etapie podsumowań należy podkreślić, że w modelu gospodarki amerykańskiej podstawowa rola państwa sprowadza się do tzw. obrony rynku i mechanizmów nim rządzących oraz wymuszenia przestrzegania reguł potocznie zwanego grą rynkową. Gra na rynku jest oczywiście grą o nabywcę i w odniesieniu do rynku ubezpieczeń komunikacyjnych oznacza rywalizację o lepszy pomysł na atrakcyjny produkt, korzystniejszą cenę, skuteczniejszą reklamę i dogodniejszy zakup; zaś państwo stara się wycofać z subsydiowania lub ograniczyć je do minimum. Taki model gospodarki kapitalistycznej wpływa na sposób myślenia przedsiębiorstw, a przede wszystkim „top managementu”, co uwidacznia się w strategii działania towarzystw ubezpieczeniowych nie tylko w Stanach Zjednoczonych, ale także coraz częściej w krajach Wspólnoty, choćby w odniesieniu do procesów likwidacji szkód czy też form zawierania polis ubezpieczeniowych²⁶. W centrum ich uwagi znajduje się przede wszystkim klient ze

23 W języku potocznym słowa „efektywność” i „wydajność” bywają używane jako synonimy. Jest to nie do końca poprawne. Relację efektów do nakładów uwzględnia efektywność – jest to korzyść odniesiona do nakładów (wydanych pieniędzy, poniesionego wysiłku itp.) Natomiast wydajność to termin używany do skonkretyzowania rachunków efektywności. Jest to efektywność wyrażona w postaci ilorazu, w którym uzyskane korzyści są dzielone przez poniesione nakłady. Rachunek może być przeprowadzony w wielkościach naturalnych lub (częściej) pieniężnych. Ten drugi sposób ułatwia dokonywanie porównań między różnymi organizacjami lub rodzajami działalności.

24 Zdaniem ekspertów w ostatnich latach koncepcja reengineeringu straciła wiele ze swojej radykalności i fundamentalizmu. Sam twórca M. Hammer przyznał, że ze względu na swoje inżynierskie wykształcenie nie docenił wagi czynnika ludzkiego i jego oporu wobec nagłych zmian. W związku z rewolucyjnym charakterem BPR powinien być więc wykorzystywany przede wszystkim w przedsiębiorstwach, które znalazły się w trudnej sytuacji, które „nie mają nic do stracenia”.

25 W raporcie dotyczącym kondycji sektora ubezpieczeniowego na świecie jako przykład zastosowania idei reengineeringu jest wskazywany sektor ubezpieczeniowych w Stanach Zjednoczonych.

26 Proces likwidacji szkód komunikacyjnych i zawierania polis jest w pełni zunifikowany dla wszystkich towarzystw ubezpieczeniowych, to oznacza, że w przypadku wykupu tego samego wariantu polisy poszko-

swoimi potrzebami i życzeniami. W polskiej rzeczywistości gospodarczej obowiązuje jednak inny model gospodarki kapitalistycznej – model społecznej gospodarki rynkowej. W modelu tym podstawowym zadaniem państwa jest prowadzenie takiej polityki, która ma na celu zabezpieczenie min. podmiotów gospodarczych, w których głównym udziałowcem jest skarb państwa. Jak wskazuje praktyka gospodarcza (w odniesieniu do sektora ubezpieczeń i oferty reasekuracji), forma likwidacji szkody, jak i kwoty przyznanych odszkodowań, w większości przypadków zależna jest od zasobności finansowej definiowanej de facto jako wsparcie Państwa²⁷; oznacza to, że mniejsi gracze na rynku, aby uzyskać zyskowność z działalności, muszą zaniżyć standardy obsługi, ograniczyć ofertę czy też zaniżyć kwoty odszkodowań. Natomiast tzw. „liderzy rynkowi” nie znają tych problemów. Stosunek amerykańskich zakładów ubezpieczeń do tego problemu jest odmienny. Obowiązuje tam prosty i przejrzysty system likwidacji szkód i zawierania polis ubezpieczeniowych wypracowany m.in. także na podstawie „zasad reengineeringu”. Zatem różnice gospodarcze i ekonomiczne mają i będą miały jeszcze przed długi czas wyraźny wpływ na akceptowanie i adaptowanie tej koncepcji zarządzania do polskich realiów w odniesieniu do sektora ubezpieczeń komunikacyjnych. Choć jak wskazują obserwacje poczynione w 2015 roku przez autorów artykułu, cześć towarzystw ubezpieczeniowych po wprowadzeniu nowych regulacji dostrzega jednak w reengineeringu narzędzie przyszłości, w szczególności w zakresie gruntownych zmian w organizacji procesów likwidacji szkód komunikacyjnych²⁸.

Zaprezentowana przez autorów koncepcja modelu zmian funkcjonowania towarzystw ubezpieczeniowych zgodnie z ideą reengineeringu polega przede wszystkim na:

- wdrożeniu nowych rozwiązań w postaci unifikacji procesu likwidacji szkód komunikacyjnych. Wypracowanie jednakowych wzorców zachowań stwarzające podstawy do dalszej analizy możliwości wzrostu zyskowności składki ubezpieczeniowej, zaproponowanie nowych zasad kształtowania się stawek taryfowych w przypadku ubezpieczeń OC i AC;

donany otrzyma tą samą kwotę odszkodowania bez względu na to, jakie towarzystwo będzie likwidować szkodę.

27 Dobrym przykładem jest grupa PZU. Jeszcze do niedawna zakład ten nie przywiązywał uwagi do problematyki rentowności składki ubezpieczeń, a tym bardziej do procesowego podejścia w aspekcie likwidacji szkód komunikacyjnych, licząc na wsparcie Państwa.

28 Najlepszym tego przykładem jest koncern TALANX właściciel polskiej grupy ubezpieczeniowej HDI-WARTA.

- zaproponowaniu nowych wariantów ubezpieczeń w przypadku ubezpieczenia AC zależnych od rodzaju zastosowanych części zamiennych podczas naprawy pojazdu;
- zwiększeniu dynamiki sprzedaży ubezpieczeń komunikacyjnych poprzez szerszy zakres oferowanych ubezpieczeń;
- dywersyfikacji portfela ubezpieczeniowego w przypadku ubezpieczeń komunikacyjnych,
- poprawy jakości świadczonych usług przy jednoczesnej dynamizacji wydania decyzji.

Podsumowując, zaproponowana koncepcja zmian, zgodnie z zasadami współczesnego reengineeringu, powinna doprowadzić do osiągnięcia wyznaczonych celów organizacyjnych, które powinny także przynieść wymierne korzyści ekonomiczne.

Podjęta przez autorów próba zaprezentowania międzynarodowego wymiaru reengineeringu jako koncepcji zmian w systemach zarządzania – studium przypadku sektora towarzystw ubezpieczeniowych a proces likwidacji szkód komunikacyjnych – nie wyczerpuje w pełni istoty zagadnienia, a stanowi jedynie próbę zasygnalizowania złożoności badanej problematyki dotyczącej wpływu tej koncepcji zarządzania na sektor ubezpieczeniowy, i wymaga z pewnością dalszych analiz i badań w celu zrozumienia przesłanek ekonomicznych i pozaekonomicznych do szerszego wdrożenia tej metody w praktyce gospodarczej w najbliższych latach w tym sektorze rynku.

Bibliografia:

- Błaszczyk W. (red.) (2005)**, *Metody organizacji i zarządzania. Kształtowanie relacji organizacyjnych*, PWN, Warszawa.
- Brilman J. (2002)**, *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Derrig R. (2012)**, *Insurance Fraud*, "The Journal of Risk and Insurance".
- Durlik I. (2002)**, *Reengineering i technologia informatyczna w rekonstrukcji procesów gospodarczych*, WNT, Warszawa.
- Drucker P.F. (2009)**, *Zarządzanie XXI wieku – wyzwania*, MT Biznes, Warszawa
- Greer. I , Symon. G. (2014)**, *Comparing workfare regimes: similarities, differences, and exceptions*. Working Paper WERU6. London: Work and Employment Research Unit, University of Greenwich
- Grudzewski W.M., Hajduk I.K. (2004)**, *Metody projektowania systemów zarządzania*, Difin, Warszawa.
- Hammer M., Champy J. (1996)**, *Reengineering w przedsiębiorstwie*, Neumann Management Institute, Warszawa.
- Kisielnicki, J. (2004)**, *Zarządzanie organizacją*, WSHiP, Warszawa.
- Lewicki W. (2010)**, *Ekonomiczne i Organizacyjne skutki wyłączeń sektorowych na rynku motoryzacyjnym w Polsce*, Print Group, Szczecin.
- Lewicki W. (2015)**, *Description of the selected methods and the way of counteracting the insurance crime – a case study of alternative spare parts and the partial damage from the no-fault insurance policy*, Wiadomości Ubezpieczeniowe PIU, Warszawa.
- Martyniak, Z. (1998)**, *Nowe metody organizacji i zarządzania*, Wyd. AE, Kraków.
- Norstrom P. (2013)**, *Insurance fraud A threat against the society XV Conference Insurance Crime*, Szczecin.
- Raport z działalności Towarzystw ubezpieczeniowych na świecie w roku 2014 (2015)**, KNF Warszawa.
- Toffler A. (2006)**, *Trzecia fala*, Wydawnictwo KURPISZ S.A, Poznań.

Thompson P. (2013), *Financialization and the workplace: extending and applying the disconnected capitalism thesis*, Work, Employment and Society.

Tackling Insurance Fraud (2013), *Law and Practice*, Converium.

Wasiluk A. (red.) (2009), *Nowoczesne podejście do zarządzania organizacją*, Difin, Warszawa.

Zimniewicz K. (2009), *Współczesne koncepcje i metody zarządzania*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.

Joanna Marcisz

Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa w Nowym Sączu

Artefakty behawioralne kultury organizacyjnej na przykładzie uczelni wyższych w Polsce

Behavioral Artifacts Based on the Functioning Universities in Poland

Abstract: The transformations which have taken place over the last few years in Polish higher education system, and, especially, due to the implementation of the National Qualifications Framework for higher education, resulting from the Bologna process, caused significant changes in the functioning universities. Undeniably, the changes in the external environment of universities, both public and private, increasingly demanding „customers”, expectations for innovation universities, their cooperation with the business, on the other hand, the demographic force the universities to develop and exploit own resources, establishing them their advantage over the competition. As a result, it becomes essential to use university organizational culture as a factor of competitive advantage, and this causes a need for further research to their better knowledge and understanding. This article attempts to systematize the information available in the literature on behavioral artifacts of organizational culture. The study summarizes and analyzes the definitions of concepts and the identification of artifacts behavioral example of the functioning of the universities in Poland. The study, in addition to the theoretical aspects, also describes empirical issues related to the described subject.

Key words: university, organizational culture, behavioral artifacts

Wstęp

Na kulturę organizacyjną podmiotu składa się kilka „poziomów”, które wspólnie tworzą pewną charakterystyczną dla danej organizacji całość. Artefakty stanowią najbardziej widoczny i namacalny jej element, który jest dostrzegany przez interesariusza „jako pierwszy” w momencie zetknięcia z organizacją. Istnieje podział artefaktów na: artefakty językowe, artefakty behawioralne, artefakty fizyczne. Przedmiotem rozważań w niniejszej pracy są artefakty behawioralne kultury organizacyjnej. Opracowanie ma na celu prezentację aktualnego stanu wiedzy na temat artefaktów behawioralnych kultury organizacyjnej, a także podjęcie próby identyfikacji i usystematyzowania artefaktów behawioralnych na przykładzie funkcjonowania uczelni wyższych w Polsce. W związku z teoretyczno-empirycznym charakterem artykułu w procesie badawczym wykorzystano krytyczno-poznawczą analizę literatury naukowej, a także dostępnych źródeł wtórnych. W ramach metody posłużono się techniką *desk research* (analizy dostępnych artykułów prasowych, stron internetowych).

Wprowadzenie do tematu

Według danych GUS w 2014 roku w Polsce działały 434 uczelnie wyższe. Każda z nich tworzy pewną społeczność akademicką o niepowtarzalnej charakterystyce i tożsamości. I chociaż cele działania każdej z nich są zasadniczo do siebie zbliżone, tym co je od siebie odróżnia, jest profil działalności, lokalizacja, relacje pomiędzy jej członkami, kultura organizacyjna, kapitał społeczny, jaki tworzą. Na przestrzeni wieków kultura organizacyjna uczelni ulegała przeobrażeniom, również i dzisiaj proces ten jest nieunikniony [Sułkowski 2014, ss. 21–32].

Według Ł. Sułkowskiego [2014, ss. 22–23] tradycyjna forma uniwersytetu nie może zostać zachowana. Wpływ na to ma między innymi coraz częstsza rezygnacja z finansowania uczelni przez państwo, ale także biurokratyzacja uczelni, komercjalizacja badań naukowych, większa dostępność kształcenia wyższego, możliwa również dzięki rozwojowi konkurencyjnych instytucji. Szkoły publiczne mają nierzadko problemy z finansowaniem kształcenia. Trudności te wiążą się z odejściem od modelu państwa opiekuńczego i dążeniem do minimalizowania kosztów – dotyczy to również nauki.

Polskie uczelnie stoją przed koniecznością zmierzenia się z problemem presji demograficznej, wzrastającej konkurencyjności w zakresie działalności edukacyjnej

[Sułkowski 2014, s. 21] przy zachowaniu dbałości o właściwą jakość kształcenia, bez równoczesnego wprowadzania zbędnej formalizacji i biurokratyzacji procesu zarządzania jakością kształcenia. Wszystko to wymusza na uczelniach rozwijanie i wykorzystywanie zasobów własnych, uczynienie z nich swojej przewagi nad konkurencją. Istotne zatem staje się podjęcie dalszych badań nad kulturą organizacyjną (w tym artefaktami behawioralnymi) i wypracowanie istniejącego i pożądanego modelu kształtowania artefaktów behawioralnych stanowiących element kultury organizacyjnej na przykładzie funkcjonowania polskich uczelni wyższych.

Wiele już napisano na temat kultury organizacyjnej (KO). Stała się ona przedmiotem rozważań nie tylko badaczy nauk ekonomicznych, ale też przedstawicieli dyscyplin szeroko pojętej humanistyki (jak: socjologia, antropologia kulturowa, kulturoznawstwo oraz lingwistyka) oraz nauk ścisłych np. technologii informacyjnych [Sułkowski 2008, s. 9]. Do zagadnień często podejmowanych przez badaczy należą, m.in. koncepcja KO, wpływ KO na rozwój przedsiębiorstw, zmiana KO w organizacji, krytyka koncepcji KO, KO w przedsiębiorstwach międzynarodowych, KO a przywództwo, metodologia badań KO. Badacze z różnych krajów interesowali się kulturą organizacyjną, począwszy od lat 70. XX wieku. Już wówczas dostrzeżono jej niebagatelny wpływ na efektywność korporacji. Stało się więc oczywiste, że elementy kultury są ważnym czynnikiem w zarządzaniu. Każda organizacja posiada pewną właściwość, niewidoczną, a zarazem wpływającą na jej funkcjonowanie, określaną jako „osobowość” przedsiębiorstwa [Kozłowski, Piotrowski 1996, ss. 437–438]. W swoich pracach E. Schein szczególnie podkreśla, że elementy kultury silnie oddziałują na członków organizacji, którzy uważają je za wartościowe „narzędzia” rozwiązywania problemów, zarówno firmy jako całości, jak i swoich własnych [Piotrkowski 2006, s. 270]. Często kultura organizacyjna postrzegana jest jako wyuczony i podlegający ciągłemu kształtowaniu „produkt grupowego doświadczenia” opartego na wartościach, normach i symbolach, z których wynikają artefakty i zachowania członków danej organizacji. Staje się więc ona swoistym spoiwem poświadczonych zachowań organizacyjnych, tożsamości wewnętrznej instytucji i jej wizerunku zewnętrznego.

W funkcjonowaniu uczelni wyższych w Polsce w ostatnich latach dostrzec można szereg praktyk służących wypracowaniu założeń usprawniających funkcjonowanie szkół wyższych w procesie modernizacji społeczeństwa. Jednym z pierwszych i najbardziej chyba znanych przykładów) jest inicjatywa Zgromadzenia Plenarnego Konferencji Rektorów Akademickich Szkół Polskich (KRASP) [Kowalewski 2010, ss. 229–230]. W 2007 r. KRASP podjęła uchwałę w sprawie przyjęcia *Kodeksu dobrych praktyk*

w *szkołach wyższych*, dokumentu, który stanowi pewnego rodzaju paradygmat kultury organizacyjnej uczelni. Zakłada on przejrzystość działań oraz przewidywalność zasadniczych procesów w organizacji, gdyż określa zasady wzajemnego „postępowania jednoosobowych i kolegialnych organów uczelni i ich jednostek, nauczycieli akademickich i studentów”. Ponadto środowiska akademickie często wypracowują swoje własne kodeksy etyczne. Sprawia to, że dokumenty stają się podstawą podejmowania działań w pewnej, procesowo określonej formie przez społeczeństwo akademickie. Przyczyniają się także do kształtowania pozytywnego wizerunku uczelni, szczególnie tych charakteryzujących się wysokim stopniem kulturowo narzuconej standaryzacji i przewidywalności zachowań [Kozłowski, Jemielniak, Latusek 2009, s. 5].

Artefakty behawioralne w literaturze przedmiotu

Słowo *artefakt* wywodzi się z języka łacińskiego. Powstało przez połączenie dwóch słów – *arte* oznaczającego „sztucznie” oraz *factum* – „to co zrobiono”. Artefakt definiowany jest jako przedmiot będący dziełem lub noszący ślady ludzkiej pracy (w odróżnieniu od przedmiotów naturalnych) [Kopaliński 2014]. W archeologii definicja odnosi się do artefaktu jako wytworu ręki ludzkiej. Jest nim każdy przedmiot wykonany lub zmodyfikowany przez człowieka, a następnie odkryty w wyniku badań archeologicznych [<https://pl.wikipedia.org>]. Większość definicji słowa skupia się na jakości artefaktu jako rzeczy, przedmiocie, rzadziej natomiast jako procesie czy produkcji [Friedman 2007, s. 6].

Słowo „behawioryzm” pochodzi od angielskiego słowa *behaviour* oznaczającego zachowanie się [Słownik wyrazów obcych 2002, s. 117]. Wiele artefaktów istnieje wyłącznie w ludzkim zachowaniu – zachowaniu jednostki lub całej grupy społecznej (w tym przypadku chodzi zaś o organizację). I to właśnie artefakty tego rodzaju są przedmiotem niniejszej pracy.

Pojęcie artefaktów behawioralnych wykorzystywane jest w nauce o zarządzaniu głównie w kontekście kultury organizacyjnej podmiotów gospodarczych i administracyjnych jako jeden z tworzących ją elementów. Wielu badaczy przedmiotu podejmuje próbę stworzenia własnej definicji tego pojęcia. Poniżej przedstawiono wybrane z nich.

G. Hofstede [2000, s. 267] przedstawia kulturę organizacyjną, wykorzystując „diagram cebuli”, co oznacza, że w samym jądrze tkwią wartości, otoczkę, czyli warstwę

najbardziej widoczną z zewnątrz, reprezentują symbole, a warstwy pośrednie – bohaterowie i rytuały. Artefaktów behawioralnych możemy się doszukiwać na poziomie rytuałów, które są zbiorowymi działaniami, choć powierzchownymi, to jednak postrzeganymi przez członków danej grupy jako społecznie niezbędne. Przykładami mogą być zwyczaje powitań, sposoby okazywania szacunku innym, obchody różnych uroczystości. Na „diagramie cebuli” symbole, bohaterowie i rytuały zostały ujęte w szerszą kategorię praktyk. Praktyki te są widoczne na zewnątrz, ale ich znaczenie kulturowe nie dla każdego jest czytelne. Trafnie mogą je interpretować tylko członkowie danej kultury.

Artefakty według E. Scheina [2004, ss. 25–27] to wszelkie zjawiska, które można zobaczyć, usłyszeć i poczuć w chwili, gdy spotyka się grupę o nieznannej wcześniej kulturze. Wspomniany „klimat” grupy jest artefaktem głębszego poziomu kulturowego i ujawnia się poprzez zachowania członków danej grupy. Artefakty obejmują również procesy organizacyjne, dzięki którym takie zachowania wykonywane są rutynowo, oraz elementy strukturalne, takie jak statuty, oficjalne opisy tego w jaki sposób działa organizacja, a także schematy organizacyjne. Artefakty, w tym behawioralne, są łatwe do obserwacji, trudności następuje natomiast ich interpretacja.

M. Czerska [2003, s. 14] postrzega artefakty jako sztuczne twory organizacji, najbardziej widoczny i zarazem najmniej trwały poziom kultury. Artefakty behawioralne odnoszą się do schematów przyjętych zachowań. Są nimi różne zwyczaje, ceremonie i rytuały, takie jak np. wprowadzanie gości, prowadzenie spotkań, podejście do klienta, żegnanie odchodzących, rytuały promocyjne, schematy rozwiązywania konfliktów i integrowania zespołu. Okresowe narady i zebrania często też wykazują cechy rytuału, o czym może świadczyć sposób rozmieszczenia pracowników, kolejność i formy wypowiedzi. Do tych artefaktów zaliczamy również tabu, czyli sprawy, o których się nie wspomina lub rzeczy, których się nie robi. Dotyczą one sfer sekretnych, drażliwych, wyrzuconych poza obręb świadomości. Przykładowo zalicza się do nich: niechlubne wydarzenia, niepowodzenia, kwestie wynagrodzeń, okazywanie słabości. O tym co stanowi tabu w konkretnej sytuacji, można się przekonać, zadając niedyskretne pytania. Zazwyczaj w takich przypadkach członkowie reagują milczeniem lub zmianą tematu.

Z kolei W. Bańka [2011, ss. 120–121] dokonuje podziału kultury organizacyjnej na trzy zasadnicze elementy:

- wytwory materialne będące efektem udziału pracowników w realizacji strategii i misji firmy,

- wytwory niematerialne, a więc określone wartości, normy, przekonania (wśród których mieszczą się artefakty),
- poziom podstawowych wartości i zasad.

Poziom niematerialny jest werbalizowany, stąd też jego elementy przekazywane są w procesie relacji interpersonalnych. W tej grupie elementów znajdują się: języki, ceremonie, skrywanie niechlubnych dla firmy wydarzeń, opinie o firmie i stosunkach w pracy, postawa pracowników wobec realizowanej misji. Nie można bezpośrednio mierzyć atmosfery w pracy, relacji między pracownikami itp. Można jednak orzekać o ich charakterze i wpływie na kulturę organizacji.

Cz. Sikorski [2002, s. 10] dokonuje podziału kultury organizacyjnej na trzy grupy: wspólnotę myślenia, wspólnotę zachowań oraz wspólnotę symboli. Drugi rodzaj wymienionych tutaj składników tworzą wzory zachowań i to w ich ramach doszukać się można artefaktów behawioralnych. Wzory zachowań kształtują się na skutek upowszechniania postaw będących wynikiem określonych wzorów myślenia. Za psychologią społeczną postawami można nazwać trwałe predyspozycje psychiczne człowieka do określonych sposobów reagowania na określone rodzaje bodźców. Postawy dotyczą stosunku człowieka do konkretnych przedmiotów i sytuacji. Zwraca się przy tym uwagę, że postawa jest wynikiem zastosowania do konkretnych obiektów norm i wartości kulturowych. Zachowania ludzi w organizacjach są jednak tylko w części determinowane kulturowymi wzorami myślenia. Nie mniej istotne, a czasem nawet ważniejsze, są uwarunkowania sytuacyjne, z jakimi ludzie się stykają, wykonując swoją pracę w systemie organizacyjnym. Uwarunkowania te są związane z potrzebą realizacji zadań organizacyjnych w różnych i zmieniających się sytuacjach, które sprawiają, że zachowania pracowników mogą być obojętne z punktu widzenia obowiązującej w danej organizacji ideologii albo nawet z nią sprzeczne.

Artefakty stanowią zatem najbardziej widoczny i dający się zaobserwować element kultury organizacyjnej. Traktowane są przez badaczy jako łatwy przedmiot badań. Jego elementy są przekazywane nowym członkom kultury, aby mogła ona przetrwać. Są zewnętrznymi przejawami kultury odzwierciedlającymi wewnętrzne wartości i założenia. Można je zaobserwować, czy też w celu lepszego poznania przeprowadzić analizę dokumentów wewnętrznych podmiotu [por. Hall 2001]. Część badaczy kultury twierdzi [zob. Wilkins 1983, ss. 24–38], że z zewnętrznych przejawów kultury bardzo trudno jest wnioskować o ich znaczeniu, jednak znajomość kultury znacznie ułatwia rozumienie jej artefaktów. Natomiast większość badaczy [zob. Hofstede, Hofstede 2007, Zbiegień-Maciąg 2005] prezentuje odmienny od powyższego

pogląd, że interpretować i opisywać kulturę można także, zachowując dystans interpretacyjny i obiektywizm [Furmańczyk 2011, s. 24].

Propozycja klasyfikacji artefaktów behawioralnych

W organizacjach występuje wiele sytuacji, w których możemy dostrzec przejawy zachowań rytualnych, tj. artefaktów behawioralnych. Przedmiotem rozważań w niniejszym artykule są uczelnie wyższe, propozycję klasyfikacji artefaktów oparto zatem o zasady funkcjonowania tychże podmiotów.

Do podstawowych zadań uczelni wyższej wynikających z przepisów ustawy¹ należą między innymi:

- dydaktyka, szeroko rozumiane kształcenie studentów,
- prowadzenie badań naukowych i prac rozwojowych,
- kształcenie i promowanie kadr,
- działanie na rzecz społeczności lokalnych.

Literatura przedmiotu w odniesieniu do artefaktów wskazuje najczęściej na: rytuały, zwyczaje, obyczaje, tematy tabu, stereotypy organizacyjne, sposoby komunikowania się, opowieści, narracje, mity oraz metafory.

Należy zauważyć, że w dużych i rozbudowanych wewnętrznie jednostkach organizacyjnych można wyodrębnić subkultury. Łatwo je zauważyć, przyglądając się strukturze funkcjonowania szkoły wyższej. Nawet jeśli nie prowadzi ona wymiany międzynarodowej, międzykulturowość od razu jest widoczna, gdy weźmie się pod uwagę poszczególne grupy tworzące szkołę. Pracownicy administracyjni, pracownicy naukowcy i studenci tworzą jakby odrębne grupy, które współistnieją obok siebie, funkcjonują w odmienny sposób, choć wciąż w ramach tej samej organizacji. Dla przykładu pracownicy administracji zobowiązani są do pracy w godzinach 8–16, podczas gdy wykładowcy czy studenci mają bardziej elastyczny czas pełnienia swoich obowiązków. Poza tym wykładowcy często wywierają wpływ na terminy odbywania wykładów, studenci podporządkowują się narzuconym harmonogramom zajęć. Wyżej wspomniane grupy mają inne zwyczaje, np. wspólne posiłki, świętowanie urodzin czy imienin, sposób ubierania i rozmowy, spędzanie czasu wolnego. Zwykle studenci ubierają się i wyrażają bardziej swobodnie niż wykładowcy, od których oczekuje się wzorowej postawy w każdej sytuacji. O tego typu różnicach, które

¹ Prawo o szkolnictwie wyższym z dnia 27 lipca 2005 r., Dz.U. 2005 r. Nr 164, poz. 1365, art. 13 u. 1.

mogą występować w organizacjach jednolitych pod względem narodowościowym mówi koncepcja subkultur w organizacjach [Kožmiński, Jemielniak, Latusek 2009, s. 7]. Uzasadnione wydaje się posłużenie kluczem subkultur dla usystematyzowania artefaktów behawioralnych kultury organizacyjnej uczelni wyższej. Grupy pracowników są w tym przypadku członkami różnych kultur i przenoszą swoją tożsamość społeczną oraz wcześniejsze doświadczenia do organizacji; z tego zaś budowana jest wspólna kultura.

Propozycja została zamieszczona w tabeli 1.

Artefakty behawioralne kształtują się i rozwijają w długim okresie, są pochodną norm i wartości uznawanych w organizacji, przy czym wynikają z norm i wartości faktycznie wyznawanych, a nie deklarowanych. Podlegają nieustannym przekształceniom pod wpływem zmian czynników zewnętrznych i wewnętrznych, stosowanych rozwiązań organizacyjnych, postępu technicznego. Powoduje to, że rytuały organizacyjne w uczelniach wyższych mogą znacząco różnić się od tych sprzed dekady. Równocześnie nie można jednoznacznie wykluczyć praktykowania na uczelniach wyższych, szczególnie o wielowiekowej tradycji, określonych zachowań, na wzór tych odbywających się w przeszłości, jak np. inauguracja roku akademickiego.

Tabela 1. Propozycja usystematyzowania artefaktów behawioralnych uczelni wyższej

		Grupa wywierająca wpływ		
		Klienci (kandydaci, studenci, absolwenci)	Kadra dydaktyczna	Władze i administracja
Grupa, na którą wpływ jest wywierany	Klienci	spособy witania się, celebrowanie zdarzeń: rozpoczęcia roku akademickiego, święta uczelni, wręczenia dyplomów, juwenalia, sposoby i formy spędzania wolnego czasu, zaangażowanie w życie uczelniane i podejmowanie inicjatyw własnych związanych z rozwojem osobistym, miejsce zamieszkania w okresie studiów, utrzymywanie wzajemnych kontaktów interpersonalnych po zakończeniu procesu kształcenia	spособ organizacji sesji egzaminacyjnej, terminy „zerowe” egzaminów, poziom elastyczności, dostępności kadry dydaktycznej dla studenta	stosunek do studenta, załatwianie spraw administracyjnych, sposoby kontaktu uczelnia -student, np. tablica ogłoszeń, Internet, sposoby dotarcia do potencjalnego przyszłego studenta, złożoność, elastyczność procesów podejmowania decyzji, uchwalania przepisów i ich egzekwowania, działania na rzecz integracji środowiska akademickiego: rajdy, wycieczki, spotkania integracyjne studentów pierwszego roku, itd., podejmowanie działań, stopień otwartości względem różnych grup interesu, np. lokalnej społeczności, przedsiębiorców, organizacji sektora pozarządowego, sposoby kształtowania pozytywnego wizerunku uczelni, promowania
	Kadra dydaktyczna	spособy okazywania szacunku kadrze naukowej, praktyki względem nauki i kształcenia	celebrowanie sukcesów kadry naukowej, przywitanie nowego pracownika, żegnanie kadry odchodzącej na emeryturę, zwalnianej, postrzeganie pracowników wyróżniających się osiągnięciami, okresowe zebrania pracowników i ich przebieg, sposoby oddolnej integracji zespołu, utrzymywanie kontaktów poza miejscem pracy, poziom formalizacji kontaktów wewnątrz jednostek organizacyjnych uczelni, sposoby witania się kadry naukowej (stopnie, tytuły naukowe), relacje pomiędzy pracownikami, tematy tabu	okresowe zebrania przedstawicieli różnych grup interesu uczelni, przygotowanie sali, rozmieszczenie stołów, kolejność wystąpień, wewnętrzny system przepływu informacji, zasady przyznawania nagród i wyróżnień pracownikom, przyjmowanie do pracy nowego pracownika, żegnanie kadry odchodzącej na emeryturę, zwalnianej, zasady finansowania rozwoju pracowników, np. finansowanie przewodów doktorskich, uczestnictwa w konferencjach naukowych, badaniach, proces badania i kontroli jakości kształcenia uczelni wyższej, poziom złożoności i konsekwencje wynikające z wyników badania, przesłanki, sposoby, przejawy degradacji, utraty prestiżu pracownika
	Władze i administracja	poziom wzajemnego zaufania, sposoby i formy wyrażania opinii o uczelni, utrzymywanie kontaktu z uczelnia po zakończeniu procesu edukacji	poziom akceptacji i zrozumienia decyzji podejmowanych przez władze uczelni, udzielanie poparcia, krytyka działania władz, zachowania względem wydarzeń organizowanych wewnątrz uczelni, zaangażowanie się w podejmowane inicjatywy, stopień znajomości przez członków organizacji zapisów strategii rozwoju.	dokumenty opisujące strategię (ich zrozumiałość, przejrzystość, stopień szczegółowości, dostępność, innowacyjność), spособ realizacji strategii uczelni; stopień biurokracji i formalizacji, zakres centralizacji i decentralizacji, hierarchiczność i płynność z niej zależności, nieformalne sieci powiązań, opis i liczba systemów planowania, budżetowania, kontroli, przywiązanie do stosowania określonych technik zarządzania [Starosta 2014, s. 88].

Źródło: Opracowanie własne.

Zachowania niepożądane jako przykład artefaktu behawioralnego

Artefakty behawioralne mogą funkcjonować w danej organizacji w sposób ciągły, jednak aby stało się to możliwe, konieczny jest proces akulturacji. Proces ten polega na wpojeniu kultury jednostce przez grupę. Dokonuje się to dzięki systemowi kar i nagród, poprzez który grupa oddziałuje na jednostkę. Wśród nagród wyróżnić można: dobrowolnie świadczoną pomoc w podejmowanych przez jednostkę działaniach, uznanie, prestiż, popularność i wszelkiego rodzaju spontaniczne, honorowe wyróżnienia. Kary to przede wszystkim brak nagród, ale także bardziej konkretne działania podejmowane przeciwko „niesfornej” jednostce: sabotowanie podejmowanych przez nią działań, zła opinia, uwłaczające plotki, brak poparcia przez grupę, w skrajnych przypadkach zaś – izolacja i ostracyzm, czyli usunięcie z grupy. W ten sposób pewne zachowania rozprzestrzeniają się i umacniają. Tak pojmowana presja środowiskowa jest potężnym instrumentem nacisku na jednostkę [Kozłowski, Jemielniak, Latusek 2009, s. 5].

Aby przyjrzeć się bliżej artefaktom, przeprowadzono desk research w poszukiwaniu przykładów zachowań w polskich uczelniach wyższych. Informacje zaczerpnięto z artykułów prasy codziennej. Poszukiwania zostały zawężone do przykładów zachowań niepożądanych. Wyniki poszukiwań zamieszczono w tabeli 2.

Zarówno prasa codzienna, jak również wydania internetowe dzienników obfitują w opisy zdarzeń ze środowiska akademickiego, również tych o wydźwięku pejoratywnym. W każdym z przytoczonych przykładów artefaktów behawioralnych wystąpienie tego rodzaju zachowań niepożądanych zostało napiętnowane, a pracownicy ponieśli konsekwencje. Władze uczelni wyższych nie decydują się na usprawiedliwienie zachowań czy obronę swoich pracowników, gdyż takie działanie mogłoby zaciążyć na wizerunku uczelni w środowisku naukowym i społecznym, w rezultacie zaś w krótkim czasie spowodować kłopoty z rekrutacją kandydatów na studia, a przez to znacznie ograniczyć jedną z ważniejszych sfer funkcjonowania uczelni.

Tabela 2. Przykłady niepożądanych artefaktów behawioralnych na polskich uczelniach wyższych

Lp.	Opis zdarzenia	Zasada uczelni, którą naruszono*	Reakcja władz
1.	Wykładowca spokrewniony z kandydatem na wysokie stanowisko państwowe zbiera podpisy na listach wyborczych wśród studentów podczas prowadzonych przez siebie zajęć [Szpunar, Kuraś 2015]2.	Zasada bezstronności w sprawach publicznych	Rektor uczelni przeprowadza rozmowę dyscyplinującą z nauczycielem akademickim w celu uświadomienia nieetyczności zachowania. Przeprowadzenie postępowania wyjaśniającego, a w jego efekcie podjęcie adekwatnych kroków.
2.	Wykładowca pracujący w komisji wyjaśniającej przyczyny katastrofy lotniczej stwierdził podczas programu telewizyjnego, że jest w posiadaniu ważnych dokumentów na temat okoliczności tego zdarzenia. Miały one wyjaśnić przyczyny katastrofy. Okazało się to kłamstwem, a wykładowca przyznał się, że nigdy takich dokumentów nie posiadał [Głowacka 2013].	Zasada służby publicznej	Półroczne zawieszenie nauczyciela akademickiego przez rektora w obowiązkach dydaktycznych. Uczelniana Komisja Etyki uznaje, że zostały przekroczone normy etyczne obowiązujące każdego nauczyciela akademickiego i pracownika nauki.
3.	Jeden z pracowników naukowych uczelni został zatrzymany z uwagi na podejrzenie o planowanie zamachu terrorystycznego na organy państwowe [Polska Agencja Prasowa 2012]	Zasada legalizmu	Pracownik został zawieszony w pełnieniu obowiązków dydaktycznych.
4.	Profesor uczelni został oskarżony i skazany prawomocnym wyrokiem sądu za przywłaszczenie autorstwa kilku cudzych prac, które wydał pod własnym nazwiskiem [Krzysiak 2013]	Zasada legalizmu	Rozwiązanie stosunku pracy z pracownikiem naukowym. Powołanie specjalnej komisji, która badała pod kątem plagiatów cały dorobek naukowy wykładowcy. Uczelnia zapowiedziała wprowadzenie specjalnych przepisów antyplagiatowych.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie artykułów prasy codziennej.

* Naruszona zasada fundamentalna funkcjonowania uczelni wyższej zgodnie z Kodeksem Dobre Praktyki w Szkołach Wyższych, www.krasp.org.pl/pl/kdp/kodeks_dobre_praktyki, dostęp: 27 lipca 2015.

Zakończenie

Prowadzone dotychczas badania w zakresie kultury organizacyjnej podmiotów skupiają się głównie wokół funkcjonowania przedsiębiorstw, a zatem podmiotów skoncentrowanych na osiągnięciu zysków. Literatura przedmiotu wskazuje na korzyści płynące dla przedsiębiorców z właściwego kształtowania swojej kultury organizacyjnej. Pytanie, czy możemy ekstrapolować to twierdzenie na działalność podmiotów społecznych. Szczególną uwagę poświęcono jednemu z elementów kultury organizacyjnej, a mianowicie artefaktom behawioralnym, które stanowią jeden z najbardziej widocznych elementów kultury. W związku z tym, że jest on najbardziej widoczny,

możliwe jest poddawanie go modyfikacjom, a w dalszej kolejności także zmianom. Czy pozwala nam to wnioskować, że właściwie skonstruowany model artefaktów behawioralnych w odniesieniu do uczelni wyższej pozwoli jej na kształtowanie poprawnego wizerunku, a przez to ułatwi i usprawni funkcjonowanie we wciąż zmieniającym się środowisku zewnętrznym? Zagadnienia te, jak również metodologia badania artefaktów behawioralnych kultury organizacyjnej uczelni wyższych w Polsce, będą przedmiotem dalszych badań.

Bibliografia

- Bańka W. (2011)**, *Człowiek w organizacji*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń.
- Czerska M. (2003)**, *Zmiana kulturowa w organizacji. Wyzwanie dla współczesnego menedżera*, Difin, Warszawa.
- Furmańczyk J. (2011)**, *Kulturowe uwarunkowania przywództwa w międzynarodowych przedsiębiorstwach branży motoryzacyjnej w Polsce*, rozprawa doktorska, Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu.
- Hall E.T. (2001)**, *Poza kulturą*, PWN, Warszawa.
- Hofstede G. (2000)**, *Kultury i organizacje*, PWE, Warszawa.
- Hofstede G., Hofstede, G.J. (2007)**, *Kultury i organizacje*, PWE, Warszawa.
- Kopaliński W. (2014)**, *Słownik wyrazów obcych i zwrotów obcojęzycznych*, Rytm, Warszawa.
- Kowalewski T. (2010)**, *Kultura organizacyjna uczelni jako wyzwanie dla polityki spójności w procesie modernizacji społeczeństwa [w:] Nierówności społeczne a wzrost gospodarczy. Spójność społeczno-ekonomiczna a modernizacja gospodarki*, Wyd. Uniwersytetu Rzeszowskiego, Rzeszów.
- Koźmiński A.K., Piotrowski W. (red.) (1996)**, *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, PWN, Warszawa.
- Piotrkowski K. (2006)**, *Organizacja i zarządzanie*, wyd. II rozszerzone, Almamater, Warszawa.
- Schein E. (2004)**, *Organizational Culture and Leadership*, Jossey-Bass, San Francisco.
- Sikorski Cz. (2002)**, *Kultura organizacyjna*, C.H. Beck, Warszawa.
- Sikorski, Cz. (2006)**, *Kultura organizacyjna. Efektywnie wykorzystaj możliwości swoich pracowników*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa.
- Słownik wyrazów obcych (2002)**, PWN, Warszawa.
- Starosta A. (2014)**, *Kultura organizacyjna w zarządzaniu anty kryzysowym w przedsiębiorstwie*, rozprawa doktorska, Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu.
- Stoner J.A., Freeman E.R., Gilbert D.R. jr. (2001)**, *Kierowanie*, PWE, Warszawa.

Sułkowski Ł. (2014), *Metamorfozy uczelni wyższych w dobie presji demograficznej*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, t. XV, z. 11, cz. I.

Sułkowski Ł. (2008), *Czy warto zajmować się kulturą organizacyjną?*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, nr 6.

Wilkins A.L. (1983), *The Culture Audit. A Tool for Understanding Organisations*, Organisational Dynamic, Autum.

Zbiegień-Maciąg L. (2005), *Kultura w organizacji. Identyfikacja kultur znanych firm*, PWN, Warszawa.

Prawo o szkolnictwie wyższym z dnia 27 lipca 2005 r., Dz.U. 2005 r. Nr 164, poz. 1365.

Uchwała Zgromadzenia Plenarnego KRASP z dnia 23 maja 2005 r. w sprawie potrzeby stworzenia kodeksu dobrych praktyk uczelni akademickich

Bibliografia elektroniczna

Friedman K. (2007), *Behavioral Artifacts: What is an Artifact? Or Who Does it?* W: *Artifact*, Volume I, Issue 1, www.scholarworks.iu.edu/journals/index.php/artifact/article/view/1274/1318 [dostęp: 30 maja 2015].

Głowacka K. (2013), *Rońda przyznał, że kłamał w TVP ws. Smoleńska. Poniesie konsekwencje?* [online], http://wiadomosci.gazeta.pl/wiadomosci/1,114871,14803285,Ronda_przyznał_ze_klamal_w_TVP_ws_Smolenska_Poniesie.html [dostęp: 23 lipca 2015].

Koźmiński A., Jemielniak D, Latusek D. (2009), *Współczesne spojrzenie na kulturę organizacji*, „E-mentor” nr 3(30), [dostęp: 12 lipca 2015].

Krzyśiak K. (2013), *Prof. KUL oskarżony o plagiat*, Rzeczpospolita [online], www.prawo.rp.pl/arttykul/985786.html [dostęp: 22 lipca 2015].

Polska Agencja Prasowa (2012), *Rektor Uniwersytetu Rolniczego: Brunon K. niczym się nie wyróżniał*, Newsweek Polska, <http://polska.newsweek.pl/rektor-universytetu-rolniczego-brunon-k-niczym-sie-nie-wyroznial,98657,1,1.html> [dostęp: 25 lipca 2015].

Szpunar O., Kuraś B. (2015), *AGH dyscyplinuje matkę Andrzeja Dudy za zbieranie podpisów „Gazeta Wyborcza”*, www.wyborcza.pl/1,75248,17691821,AGH_dyscyplinuje_mame_Andrzeja_Dudy_za_zbieranie_podpisow.html [dostęp 23 lipca 2015].

www.wikipedia.org, [15 czerwca 2015].

Zgromadzenie Plenarne KRASP (2007), *Kodeks Dobre Praktyki w Szkołach Wyższych*, www.krasp.org.pl/pl/kdp/kodeks_dobre_praktyki [dostęp 23 czerwca 2015].

Zbigniew Piskorz*

SWPS Uniwersytet Humanistycznospołeczny

Kierownicze taktyki wpływu społecznego – przegląd badań międzykulturowych

Managerial Influence Tactics – Cross-cultural Research

Abstract: The globalization process heightened the importance attributed to the understanding of intercultural differences. Influence process is essential for managerial effectiveness. Managers use a variety of tactics of influence to encourage subordinates to perform tasks. The type of behavior (verbal) one person uses to influence the behavior of another person is called an influence tactic. The purpose of this paper is a synthesis of empirical data on the use of various managerial influence tactics in different national cultures. The data indicate the similarities and differences in the evaluation of the effectiveness of various influence tactics in different national cultures. Some of the way on influencing other are considered effective in many national cultures. Such universally effective ways of influence were the following tactics - rational persuasion, consultation and cooperation.

Key words: organizational behavior, culture specific, culture universal influence tactic, cross-cultural research

Wprowadzenie

Fenomen przywództwa, chociaż uważany za uniwersalny dla wszystkich kultur [van Vugt 2006], nie doczekał się jednej akceptowalnej definicji. Jak sarkastycznie zauważył B. Bass [1981, s. 59], definicji przywództwa jest tyle, ilu badaczy zajmujących się

* zpiskorz@swps.edu.pl

tym fenomenem. Analiza tych różnorodnych ujęć wskazuje, że w większości z nich akcentowane jest wywieranie wpływu na innych [Bass 1981, s. 59]. Tak więc ważnym wyznacznikiem efektywności kierownika jest umiejętność wpływania na zachowania swoich podwładnych, współpracowników oraz swoich przełożonych [Kotter 1985].

W modelach opisujących interpersonalne wpływy w organizacjach badacze koncentrują się na dwóch typach konstruktów – władzy i taktykach wpływu. Władza jest definiowana jako zdolność wywierania wpływu. French i Raven [1959; Raven 1992] wyróżnili pięć typów władzy: przymus, nagradzanie, legalizm, eksperckość/wiedza i akceptowanie/lubienie. Wpływ wymienionych typów władzy na zachowania organizacyjne był przedmiotem wielu badań, których metaanalizy przeprowadziła P. Carson ze współpracownikami [Carson i in. 1991]. Przeprowadzone analizy potwierdziły założenie Frencha i Ravena [1959], że w kontekście organizacji najważniejsza jest władza legalistyczna. Od końca lat 80. badacze zamiast koncentrować się na władzy jako źródle potencjalnego wpływu, zaczęli badać konkretne sposoby zachowania wykorzystywane do wywierania wpływu. W tym nurcie badań badacze analizują sytuacje, w których mamy do czynienia z konkretnym poleceniem przełożonego skierowanym do podwładnego. Celowo wykorzystywane do wpływania na zachowania innych sposoby są określane mianem taktyk wpływu [Yukl 2013, s.162]. Wyróżnia się cztery ogólne kategorie sposobów wywierania wpływu:

- taktyki wywierania wrażenia – zachowanie mające na celu ukształtować w umyśle partnera pożądany obraz własnej osoby [Szmajke 1999],
- taktyki polityczne – wykorzystywane są do wpływania na decyzje organizacyjne (kto je podejmuje i jak), są również sposobem uzyskania korzyści dla jednostki lub grupy [Ferris i in. 2007],
- taktyki proaktywne – są to zachowania, których celem jest aktywizacja określonego sposobu działania u osoby, na którą wywierany jest wpływ [Yukl 2013],
- taktyki reaktywne – są to zachowania mające na celu obronę przed wywieranym wpływem, np. próby zmodyfikowania polecenia przełożonego lub odstąpienie od polecenia [Yukl 2013].

Obszerny przegląd badań nad dwoma pierwszymi kategoriami taktyk zawierają prace A. Szmajke [1999] i G. Ferrisa i współpracowników [1999]. Badania nad trzecią kategorią taktyk intensywnie rozwijają się od ponad trzydziestu lat. W badaniach nad taktykami proaktywnymi można wyodrębnić cztery nurty:

1. badania skoncentrowane na identyfikacji sposobów wpływania na podwładnych przez kierowników [Kipnis, Schmidt, Wilkinson 1980; Schriesheim, Hinkin 1990; Yukl 2013; Piskorz 2014],
2. badania ukierunkowane na poznanie determinant wykorzystania poszczególnych taktyk wpływu [Piskorz 2014],
3. badania skupiające się na analizach dotyczących tego, na jakich typach władzy poszczególne taktyki są zakotwiczone. W analizach tych uwzględnia się trzy kategorie taktyk – twarde, miękkie i racjonalną perswazję [Kipnis & Schmidt 1985; van Knippenberg i in. 1999],
4. badania koncentrujące się na osiągniętych efektach i efektywności poszczególnych taktyk wpływu [Yukl 2013; Piskorz 2014].

Przegląd badań opisanych w artykule zogniskowany zostanie na proaktywnych taktykach wpływu, sądzimy, bowiem, że umiejętności wykorzystywania różnych sposobów wywierania wpływu społecznego są ważnym wyznacznikiem efektywności kierowania. Ten typ taktyk wpływu to narzędzia codziennego, wielokrotnego oddziaływania przełożonego na podległych mu pracowników. Bez względu na miejsce w hierarchii władzy kierownik musi posiadać interpersonalne know-how, aby uruchamiać lub zmieniać zachowania innych [Kotter 1985]. Proces globalizacji spowodował ponadto, że kadra kierownicza musi skutecznie adaptować się do bardzo różnorodnych kontekstów organizacyjnych i kulturowych. Aby temu sprostać, kierownik musi posiadać wiedzę o kulturowych uwarunkowaniach zachowań organizacyjnych.

Badania międzykulturowe nad zachowaniami organizacyjnymi

Porównania międzykulturowe mają wieloletnią historię. Systematyczne badania nad kulturowym uwarunkowaniem zachowań organizacyjnych podjęto jednak dopiero pod koniec lat 80. [Bond, Smith 1996; Gelfand, Erez, Aycan 2007]. Ważnym impulsem do tych badań była sformułowana przez Hofstedeego [2011] koncepcja kultur narodowych. Międzykulturowe porównania zachowań organizacyjnych i przywódczych opierają się na rezultatach badań:

- nad różnicami i podobieństwami w funkcjonowaniu ludzi należących do różnych grup kulturowych i etniczno-kulturowych,

- nad relacjami między czynnikami psychologicznymi, społecznymi i biologicznymi,
- nad zmianami zachodzącymi w tych czynnikach pod wpływem wymiarów kultur organizacyjnych i narodowych [Berry i in. 2002, ss. 27–30].

Proces globalizacji związany z powstawaniem wielonarodowych korporacji powoduje, że znaczenia nabiera świadomość kulturowo uwarunkowanych efektywnych wzorców zachowań kierowniczych.

Wśród badaczy można wyróżnić zwolenników hipotezy dywergencji uznających, że zachowania organizacyjne i przywódcze są unikalne, specyficzne dla danej kultury narodowej lub organizacyjnej. Przeciwny pogląd akceptują zwolennicy hipotezy konwergencji zgodnie, z którą zachowania przywódcze są podobne, uniwersalne w różnych kulturach [Dorfman i in. 2004; Ralston 2008].

Zwolennicy kulturowej specyfiki zachowań organizacyjnych powołują się na indywidualistyczny charakter USA dla poparcia tezy, że teorie przywódcze opracowane w tym państwie mogą być w ograniczonym stopniu wykorzystane w innych kulturach. Poszukiwanie różnic uwarunkowanych kulturowo to podstawowy cel badań tej grupy badaczy. Ujawnione dzięki prowadzonym na bardzo dużych próbach badaniom (np. w projekcie GLOBE uczestniczyło tysiące kierowników) istotne statystycznie różnice w rzeczywistości są tak słabe, że nie mają praktycznego znaczenia.

Zwolennicy uniwersalizmu kulturowego akcentują z kolei, że firmy globalne dążą do ukształtowania uniwersalnej kultury korporacyjnej. Akceptowane wartości i przekonania wpływowych pracowników (zwłaszcza kadry kierowniczej) przyczyniają się do rozpowszechnienia uniwersalnej kultury w poszczególnych częściach firmy, bez względu na ich położenie geograficzne.

Porównania międzykulturowe odnoszące się do szerokich kategorii zachowań przywódczych (np. bardzo ogólnych wzorców zachowania) utrudniają interpretację ujawnionych podobieństw i różnic. Bardziej użyteczne z punktu widzenia praktycznych implikacji są badania skoncentrowane na bardziej wyrazistych aspektach kierowania – na przykład na szczegółowych sposobach wywierania wpływu.

Ideą przewodnią artykułu jest próba rozstrzygnięcia, czy hipoteza o uniwersalizmie kulturowym taktów wpływu znajduje potwierdzenie w wynikach badań empirycznych. Uniwersalizm kulturowy uzyskuje wsparcie w przekonaniu, że pracownicy danej firmy angażują się w jej kulturę organizacyjną tymczasowo, tylko wtedy, gdy przebywają w organizacji [Matsumoto, Juan 2007, s. 522].

Taktyki wpływu wykorzystywane przez kierowników

Przeprowadzone w latach 80. XX wieku obszerne badania eksploracyjne ujawniły ponad 370 sposobów wpływania na zachowania i postawy podwładnych wykorzystywanych przez kierowników [Kipnis, Schmidt i Wilkinson 1980]. Kipnis i współpracownicy wykorzystując opracowany kwestionariusz do pomiaru taktyk wpływu, zebrali obszerny materiał empiryczny, który został poddany analizie czynnikowej. Oryginalna taksonomia Kipnisa i współpracowników [1980] składała się z 8 taktyk kierowniczego wpływu:

1. nacisk/presja: użycie siły,
2. ingracja: tworzenie pozytywnego wrażenia,
3. racjonalność: wykorzystanie logiki,
4. wymiana: oferowanie czegoś w zamian,
5. autorytet: wykorzystanie apelu osób z wyższych szczebli hierarchii,
6. asertywność: formułowanie poleceń w sposób zdecydowany,
7. sankcje: wykorzystywanie kar i nagród,
8. blokowanie: wstrzymanie pomocy.

W latach 90. XX wieku Schriesheim i Hinkin [1990] wykorzystując bardziej precyzyjną wersję analizy czynnikowej, zaproponowali nową zredukowaną strukturę taktyk wpływu. Potwierdzenia empirycznego nie uzyskały taktyki: sankcji i blokowania.

W odwrotnym kierunku podążała modyfikacja zaproponowana przez Yukla i współpracowników. Usunęli oni z taksonomii Schriesheima i Hinkina jedną taktykę, uznając, że apele osób o wysokim statusie są przejawem taktyki tworzenia koalicji. Dodali zaś sześć nowych, zwiększając pulę do 11 taktyk wpływu [Yukla i in. 2008, s. 619]. Opis tych taktyk umieszczono w tabeli 1.

Tabela 1. Taksonomia taktyk wpływu Yukla i współpracowników

	Taktyki	Opis
API	Apel inspirujący	Kierownik posługuje się emocjonalną prośbą lub propozycją wywołującą entuzjazm poprzez odwołanie się do wartości lub ideałów.
APO	Apel osobisty	Kierownik odwołuje się do relacji interpersonalnych, do przyjaźni lub lojalności drugiej strony.
ING	Ingracjacja	Kierownik stara się poprzez komplementy, pochwały wprowadzić drugą stronę w dobry nastrój.
KON	Konsultacje	Kierownik stara się, aby współpracownicy uczestniczyli w podejmowaniu decyzji, planowaniu lub ustalaniu zmian.
LEG	Legitymizacja	Kierownik odwołuje się do przepisów prawnych, regulaminów obowiązujących w firmie.
KOA	Koalicja	Kierownik odwołuje się do wsparcia innych członków organizacji.
PRES	Presja	Kierownik wysuwa żądania, wydaje polecenia, nakazy lub nawet próbuje zastraszyć drugą stronę.
RP	Racjonalna perswazja	Kierownik posługuje się logicznymi argumentami i faktami, formułując polecenie lub prośbę.
WYM	Wymiana	Kierownik odwołuje się wprost lub pośrednio do nagród lub innych korzyści.
INF	Informowanie	Kierownik używa logicznych argumentów i faktów, aby pokazać, że spełnienie prośby będzie korzystne dla podwładnego.
WSP	Współdziałanie	Kierownik oferuje pomoc i dostarczenie niezbędnych środków umożliwiających wykonanie zadania.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Yukl, Seifert, Chavez, 2008, ss. 618–620.

Pomiar taktyk wpływu

Metodą najczęściej wykorzystywaną w badaniach efektywności poszczególnych taktyk są badania kwestionariuszowe. Pierwszy kwestionariusz *Profile of Organizational Influence Strategies* (POIS) został opracowany przez Kipnisa i współpracowników [1980]. Składa się on z ośmiu skal odpowiadających ośmiu taktykom wpływu. Najpopularniejszym obecnie kwestionariuszem jest *Influence Behavior Questionnaire* (IBQ) opracowany przez Yukla i współpracowników [Yukl, Seifert, Chavez 2008, ss. 618–620]. Najnowsza wersja oparta jest na modelu 11 taktyk wpływu.

Inną, często wykorzystywaną metodologią jest metoda scenariuszy. Osoby badane po zapoznaniu się z opisem sytuacji biznesowej proszone są o ocenę efektywności poszczególnych taktyk wpływu w tej sytuacji. W badaniach tych niejednokrotnie bierze się pod uwagę więcej taktyk niż te zaproponowane przez Yukla i współpracowników. W tabeli 2 opisane są dodatkowe taktyki wpływu uwzględniane w badaniach scenariuszowych.

Tabela 2. Dodatkowe taktyki wpływu wykorzystywane w badaniach scenariuszowych

APG	Apel autorytetu/z góry	Przełożony szuka pomocy u osób z wyższych szczebli władzy w firmie.
PRE	Dawanie prezentów	Przełożony przed próbą wpływu obdarowuje małym prezentem podwładnego.
NWP	Nieformalny wpływ	Przełożony przekazuje polecenia poza miejscem pracy (np. pub, dom ...).
PIW	Pisemne wyjaśnienie	Przełożony rozsyła list z wyjaśnieniem, dlaczego dane zadanie, działanie jest ważne dla organizacji.
ROW	Rozmowa o ważnych sprawach dla podwładnego	Przełożony przed sformułowaniem prośby/polecenia zaczyna rozmowę dotyczącą ważnych i interesujących dla podwładnego tematów, np. rodzina, dzieci, sport.
WAP	Wielokrotne apelowanie do podwładnego	Przełożony wielokrotnie apeluje do podwładnego, aby wykonał polecenie.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Kennedy i in. 2003, s. 128.

Efektywność i preferencje taktyk wpływu – przegląd badań międzykulturowych

Porównania efektywności sposobów wywierania wpływu przez kierowników prowadzone są w dwóch obszarach. W pierwszym z nich badacze koncentrują się na kulturowo uwarunkowanej efektywności poszczególnych taktyk wpływu. W drugim z obszarów uwaga badaczy skupiona jest nie na pojedynczych taktykach, lecz na ich metakategoriach. W dalszej części przedstawiona zostanie ich charakterystyka.

Przegląd rozpoczniemy od prezentacji rezultatów badań prowadzonych w pierwszym obszarze. W jednym z pierwszych badań Schermerhorn i Bond [1990, ss. 151–154] wykazali, że amerykańscy kierownicy preferują w większym stopniu niż kierownicy z Hongkongu taktykę ingracjacji, racjonalnej perswazji i wymiany. Jediną taktyką, którą kierownicy z Hongkongu preferowali w większym stopniu niż ich amerykańscy odpowiednicy, była taktyka presji. Nie ujawniono efektu wpływu kultury w przypadku taktyk: blokowania, sankcji, tworzenia koalicji i apeli z góry. Ujawnione różnice według badaczy związane są z różnicami w dystansie do władzy.

Fu i Yukl [2000, ss. 258–263] zrealizowali serię badań z udziałem kierowników z USA i Chin. Amerykanie przypisywali wyższą efektywność racjonalnej perswazji i wymianie niż Chińczycy. Ci ostatni w porównaniu z Amerykanami wyżej oceniali efektywność taktyki koalicji, apeli autorytetu i dawania prezentów. Zdaniem badaczy ujawnione różnice spójne są z występującymi różnicami kulturowymi – kolektywizm vs. indywidualizm badanych kierowników.

Analiza zebranych danych w badaniu z udziałem kierowników z USA, Japonii i Rumunii wykazała również istotny efekt kultury narodowej [Branzei 2002, ss. 210–215]. Preferencje kierowników z innych kultur różnią się w przypadku taktyki ingracji, wymiany i legitymizacji. Kierownicy z Rumunii preferowali racjonalną perswazję i ingrację. Z kolei Japończycy i Amerykanie – taktykę racjonalności, na drugim miejscu znalazły się apele inspirujące, a na trzecim konsultacje. Presja jest taktyką najmniej preferowaną w trzech grupach badanych kierowników. Badane to wskazuje, że preferencje racjonalności, apeli inspirujących, konsultacji i apeli osobistych oraz unikanie taktyki presji nie wiążą się z kulturą narodową. Wynik ten można interpretować jako częściowe potwierdzenie hipotezy konwergencji kulturowej.

W kolejnych dwóch badaniach Yukla i współpracowników [2003, ss. 68–79] porównywano oceny efektywności taktyk wpływu kierowników z USA, Szwajcarii i Chin. Okazało się, że kierownicy z USA i Szwajcarii dokonują podobnych ocen. Według nich najbardziej efektywne są sposoby wpływu ukierunkowane na zadania (racjonalność, apele inspirujące). Z kolei chińscy kierownicy wyżej oceniają efektywność taktyk zorientowanych na relacje personalne – czyli apele autorytetu i nieformalny wpływ. Spójne z przedstawionymi rezultatami były rezultaty drugiego badania. Wykazano w nim, że amerykańscy kierownicy w porównaniu z chińskimi wyżej oceniają efektywność racjonalnej perswazji, apeli inspirujących, współpracy i koalicji. Chińscy kierownicy wyżej oceniali zaś efektywność apeli osobistych i apeli autorytetów [Yukl i in. 2003, ss. 73–79]. Rezultaty tych badań w większym stopniu przemawiają za hipotezą dywergencji kulturowej zachowań przywódczych.

Porównywanie rezultatów dotyczących różnic w preferencjach i efektywności taktyk uwarunkowanych kulturowo utrudnia fakt, że w poszczególnych badaniach autorzy odwoływali się do odmiennych taksonomii taktyk. Analizie podawali różną liczbę dość dowolnie wybranych taktyk wpływu, a porównania dokonywane były w obrębie 2–3 grup narodowych.

Przykładem wartościowych porównań międzykulturowych jest badanie zrealizowane przez Kennedy'ego ze współpracownikami [2004]. Przeprowadzone przez nich badanie uwzględniało 16 różnych taktyk wpływu (patrz opisy w tabeli 1 i 2), których efektywność oceniali kierownicy z 12 krajów (por. tabela 3). Dane zawarte w tabeli 3 pozwalają prześledzić, jak oszacowana została efektywność najwyżej i najniżej ocenianych taktyk w poszczególnych krajach. Syntetyczna ocena efektywności racjonalności jest najwyższa i wahała się w poszczególnych kulturach od 3,0–4,2 w pięciostopniowej skali (1–5). Najniżej oceniona została efektywność taktyki da-

wania prezentów (1,3–1,8). Relatywnie najwyższe oceny uzyskała ona w Meksyku i Tajwanie, zaś najniższe w Japonii i Nowej Zelandii. Rezultaty badania Kennedy'ego z zespołem w znaczący sposób wzbogacają naszą wiedzę o różnicach międzykulturowych. Zastosowana metodologia pozwala na dokonywanie porównań ocen efektywności licznej puli taktyk wpływu.

Tabela 3. Oceny najbardziej efektywnych (1–4) i najmniej efektywnych taktyk wpływu (13–16)

	Racjonalna perswazja	Współpraca	Konsultacje	Informowanie	Nieformalny wpływ	Presja	Rozmowa o ważnych sprawach	Dawanie prezentów
rangi	1	2	3	4	13	14	15	16
Chiny	3,0	3,0	2,8	3,1	2,2	1,7	1,7	1,7
Francja	4,0	3,8	3,6	3,3	1,9	2,2	1,4	1,4
Hongkong	3,5	3,2	3,2	3,4	1,8	2,0	1,7	1,5
Indie	3,8	3,4	3,7	3,6	2,1	1,9	1,7	1,7
Japonia	4,1	3,2	3,1	3,0	1,4	1,8	1,4	1,3
Meksyk	3,5	3,0	3,2	3,2	2,0	2,0	1,9	1,8
Nowa Zelandia	3,5	3,6	3,6	2,8	1,7	1,9	1,5	1,3
Holandia	3,6	3,7	3,9	3,2	1,6	1,4	1,3	1,5
Tajwan	3,3	3,2	3,0	3,4	2,1	1,8	1,9	1,8
Tajlandia	3,8	3,3	3,5	3,4	1,8	2,0	1,8	1,7
Turcja	4,2	3,5	3,7	3,5	2,0	1,6	1,8	1,6
USA	3,7	3,6	3,5	3,5	1,9	1,9	1,7	1,7
Sumaryczna średnia	3,66	3,39	3,37	3,28	1,87	1,85	1,65	1,58

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Kennedy i in. 2003, s. 138.

Zebrane przez zespół Kennedy'ego dane wskazują na duże podobieństwo w ocenie efektywności taktyk wpływu w różnych kulturach narodowych.

Omówienie drugiego z kierunków badań międzykulturowych nad kierowniczymi taktykami wpływu rozpoczniemy od prezentacji najczęściej wykorzystywanej ich kategoryzacji. Omawiane w literaturze trzy strategie i wchodzące w ich skład taktyki przedstawione zostały w tabeli 4.

Schmidt and Yeh [1992, ss. 251–262] porównywali preferowane strategie wywierania wpływu kierowników pochodzących z kultur o różnym stopniu unikania niepewności. Ujawnili, że kierownicy z Tajwanu i Japonii (silne unikanie niepewności) preferują strategie asertywne – twarde, podczas gdy nieunikający niepewności Australijczycy i Amerykanie preferują strategie perswazyjnego wpływu. Menedżerowie

z kultur kolektywistycznych preferują strategie relacyjne odwołujące się do oczekiwań i potrzeb podwładnych. Indywidualistycznie zorientowani menedżerowie preferują strategie perswazyjne. Fu i Yukl [2000, ss. 254–258] wykazali z kolei, że nastawieni na przyszłość Chińczycy preferują strategie nastawione na relacje (osobiste apele i dawanie prezentów). Z kolei amerykańscy menedżerowie o krótkoterminowej orientacji preferują perswazyjne taktyki wpływu, takie jak racjonalny przekaz i konsultacje.

Tabela 4. Taktyki wchodzące w skład poszczególnych strategii wpływu

Strategia	taktyki
Perswazyjnego wpływu	racjonalna perswazja, informowanie, konsultacja, współpraca, inspirujący apel
Asertywnego wpływu	presja, koalicja, legitymizacja, wielokrotne apele
Relacyjnego wpływu	informowanie, osobista prośba, wymiana, ingrაცjacja, dawanie prezentów, nieformalny wpływ, rozmowa o ważnych sprawach

Źródło: Chong i in. 2012, s. 378.

Przedstawione powyżej rezultaty wskazują na występowanie kulturowo uwarunkowanych różnic w preferencjach strategii wpływu. Istotnym brakiem tych badań jest odwoływanie się do różnych modeli teoretycznych i prowadzenie porównań w obrębie stosunkowo nielicznych kultur narodowych.

Interesujące analizy przedstawił Fu z licznym zespołem [2004, ss. 284–305]. Jednym ze zrealizowanych celów badawczych była analiza różnic i podobieństw w ocenie efektywności strategii wpływu wśród kierowników pochodzących z 12 krajów. Dane liczbowe przedstawione zostały w tabeli 5.

Dane umieszczone w tabeli 5 wskazują, że kierownicy pochodzących ze zróżnicowanych kultur najwyżej oceniają efektywność tej samej strategii – strategii perswazyjnej. Zaskakującym rezultatem jest to, że strategia relacyjna oceniana została we wszystkich krajach jako najmniej efektywna. W świetle przedstawionych wcześniej danych należało oczekiwać, że na ocenę jej efektywności będą miały wpływ wymiary kultury, na przykład unikanie niepewności. W przypadku tego wymiaru można oczekiwać, że kierownicy z kultury o wysokim poziomie unikania niepewności wyżej będą oceniali efektywność strategii relacyjnej niż kierownicy z kultury o niskim poziomie tego wymiaru. Taktyki wchodzące w skład strategii relacyjnej (np. wymiana, osobista prośba) zapewniają pracownikom większe poczucie bezpieczeństwa i wyższy komfort psychiczny. Ten nieoczekiwany wynik wymaga jednak dalszych badań.

Tabela 5. Ocena efektywności trzech strategii wpływu

strategie taktyk wpływu	Chiny	Francja	Hongkong	Indie	Japonia	Meksyk	Holandia	Nowa Zelandia	Tajwan	Tajlandia	Turcja	USA
Relacyjna	2,04	1,86	1,92	2,00	1,65	1,95	1,74	1,77	2,11	1,97	1,84	2,02
Racjonalno-perswazyjna	2,82	3,66	3,17	3,56	3,47	3,18	3,42	3,49	3,15	3,42	3,67	3,47
Zdecydowana-twarda	2,07	2,43	2,28	2,26	2,34	2,07	2,05	1,79	2,24	2,34	2,03	2,19

Źródło: opracowanie na podstawie: Fu i in. 2004, s. 294.

Średnie oceny poszczególnych strategii umieszczone w tabeli 5 pozwalają także na analizę zróżnicowania poziomu tych ocen wśród kierowników z różnych krajów. Trafność takich porównań wynika z wykorzystania tej samej metodologii badania w poszczególnych krajach.

Dominujące nastawienie na wykrywanie różnic uwarunkowanych kulturowo spowodowało, że badacze mniejszą wagę przypisywali wykrywanym podobieństwom. Problematyce podobieństw ujawnianych w badaniach międzykulturowych nad zachowaniami organizacyjnymi poświęcimy uwagę w dalszej części tekstu.

Podsumowanie. Uniwersalność czy różnorodność?

Czynnikiem wyróżniającym omówione powyżej badania Kennedy'ego z zespołem [2004, s. 134] jest to, że badacze postawili sobie pytanie: „czy są uniwersalnie efektywne i uniwersalnie nieefektywne taktyki wpływu?” Przypomnijmy, że badanie to zostało przeprowadzone według tej samej metodologii w 12 krajach. Analiza ilościowa zebranych ocen efektywności umożliwiła wyróżnienie taktyki o najwyższych i najniższych ocenach. Zestawienie pięciu najbardziej efektywnych i najmniej efektywnych taktyk wpływu w poszczególnych krajach zawiera tabela 6. Badacze wykorzystali liczbowe wskaźniki ocen do uporządkowania sposobów wpływu od najbardziej do najmniej efektywnych.

Dane zawarte w tabeli 6 wskazują, że w pierwszej piątce najwyższej ocenionych taktyk racjonalność (RP), współpraca (WSP) i konsultacje (KON) znalazły się w każdym z 12 krajów. Czwarta z najefektywniejszych taktyk – informowanie (INF – wskazywanie osobistych korzyści z wykonania polecenia) została wysoko oceniona przez kierowników z 11 krajów.

Podobnie spójne były oceny najmniej efektywnych taktyk wpływu. Dawanie prezentów (PRE) i rozmowy o ważnych sprawach (ROW) zostały nisko ocenione we wszystkich krajach. Taktyki – apele osobiste (APO) i nieformalny wpływ (NWP) nisko oceniono w 11 krajach. Piąta z najniżej ocenionych taktyk – presja uzyskała niskie oceny w 10 krajach.

W badaniach poszukujących potwierdzenia różnorodności pojawiają się nieraz wnioski nie do końca uprawnione. Zilustrujmy to na przykładzie taktyki dawania prezentów. Zdaniem badaczy uwzględniona jest ona w badaniach ze względu na kulturową specyfikę Chin. W podsumowaniu rezultatów nierzadko formułowany jest wniosek, że Chińczycy menedżerowie wyżej oceniają jej efektywność niż Amerykanie. Rzut oka na dane w tabeli 3. i 6. wskazuje jednoznacznie, że kierownicy chińscy uważają dawanie prezentów za najmniej efektywny sposób wpływania. Aby uniknąć tego typu zniekształceń, należy bardziej całościowo analizować zebrane dane.

Tabela 6. Rangi najbardziej efektywnych i najmniej efektywnych taktyk wpływu

Ranga	Chiny	Francja	Hongkong	Indie	Japonia	Meksyk	Holandia	Nowa Zelandia	Tajwan	Tajlandia	Turcja	USA
Najbardziej efektywne taktyki wpływu												
1	INF	RP	RP	RP	RP	RP	KON	KON	INF	RP	RP	RP
2	RP	WSP	INF	KON	INS	KON	WSP	WSP	RP	KON	KON	WSP
3	WSP	KON	WSP	INF	WSP	INF	RP	RP	WSP	INF	INF	INF
4	KON	INS	KON	ING	KON	INS	INS	INF	INS	WSP	WSP	KON
5	APG	INF	APG	WSP	INF	WSP	ING	INS	KON	PIW	ING	INS
Najmniej efektywne taktyki wpływu												
12	APO	APO	PRS	NWP	PRS	PRS	WPP	NWP	WPP	PRS	NWP	APO
13	WPP	NWP	APO	PRS	APO	NWP	NWP	WPP	NWP	APO	ROW	PRS
14	ROW	APO	NWP	APO	NWP	ROW	APO	PRE	ROW	NWP	PRE	NWP
15	PRE	PRE	ROW	ROW	ROW	APO	ROW	PRS	PRE	ROW	PRS	PRE
16	PRS	ROW	PRE	PRE	PRE	PRE	PRE	ROW	PRS	PRE	APO	ROW

Źródło: Kennedy i in. 2003 s. 139.

Informacje zawarte w tabeli 6. jednoznacznie wskazują, że możemy mówić o uniwersalnie efektywnych i nieefektywnych taktykach wpływu. Zróznicowanie występuje tylko w obrębie natężenia ocen efektywności poszczególnych taktyk (patrz tabela 3). Dodatkowym potwierdzeniem tezy o uniwersalności pewnych wzorców zachowania w organizacjach funkcjonujących w różnych kulturach jest analiza struktury czynnikowej kwestionariuszy POIS i IBQ. Przeprowadzone analizy wskazują, że ich struk-

tura czynnikowa jest identyczna w wielu krajach [Fu, Yukl 2000, s. 258; Tyrovola i in. 2011, ss. 34–39].

Wzrost konwergencji w praktyce organizacyjnej po części wynika z uniwersalnych wymagań dotyczących technologii i procesów technologicznych. Unifikują się także wzorce zachowań. Kierownicy z różnych kultur w podobny sposób oddziałują na swoich podwładnych. Oprócz omówionych wcześniej podobieństw, badania międzykulturowe wydają się dostarczać poparcia dla ogólnej teorii przywództwa. Przegląd badań jednoznacznie wskazuje, że zachowania zorientowane na zadania występujące w wielu amerykańskich modelach przywództwa okazywały się efektywne w kulturach kolektywistycznych [Smith i in. 2002]. Dane wskazujące na uniwersalną adekwatność modelu przywództwa transakcyjnego i transformacyjnego przedstawił także B. Bass [1997]. Innym przykładem wspierającym hipotezę kulturowej konwergencji są rezultaty badań realizowanych w ramach projektu GLOBE wskazujące na wzrost natężenia przywództwa partycypacyjnego w wielu kulturach narodowych [Dorfman i in. 2004, ss. 708–712].

Różnorodność kulturowa ujawnia się przede wszystkim we wzorcach zachowań organizacyjnych uwarunkowanych podstawowymi wymiarami kultury [Hofstede i in. 2011] oraz podstawowymi wartościami [Ralston i in. 2008, ss. 22–26]. Ujawniona w badaniach porównawczych stabilność wyznawanych wartości w różnych kulturach [Dorfman i in. 2004; Smith i in. 2002] pozwala mieć nadzieję, że wielokulturowy świat nie zmieni się w zupełny monolit kulturowy. Uniwersalizm zachowań organizacyjnych wynikać będzie jedynie z „tymczasowej kultury”, w której jesteśmy zanurzeni, przebywając w pracy [Matsumoto, Juan 2007].

Rezultaty badań międzykulturowych mają szerokie spektrum praktycznych zastosowań. Zrozumienie różnic w zachowaniach podwładnych pochodzących z różnych kultur podnosi efektywność organizacyjnego przywództwa. Wiedza o różnicach i podobieństwach występujących w relacjach interpersonalnych w odmiennych kulturach jest obecnie jedną z podstawowych kompetencji globalnego menedżera.

W trakcie treningów kierowniczych uczestnicy mogą nabyć umiejętności posługiwania się uniwersalnie preferowanymi taktykami bezpośredniego wpływu na podwładnych. Pozwoli to im podnieść swoją efektywność; okazało się, bowiem, że te uniwersalne sposoby wpływu (por. tabela 3) są zarazem najbardziej efektywne [Yukl 2013, s. 187]. Praktycznie użyteczną wiedzą jest także wiedza o uniwersalnie nieefektywnych taktykach wywierania wpływu. W firmach globalnych istotnym czynnikiem

efektywnego kierowania jest również poziom wiedzy menedżerów o różnicach w wyznawanych wartościach, rytuałach występujących w odmiennych kulturach narodowych i ich wpływie na zachowania pracowników.

Bibliografia

Bass B. M. (1981), *Stodgill's handbook of leadership: A survey of theory and research*, Free Press, New York.

Bass B. M. (1997), *Does the transactional-transformational leadership paradigm transcend organizational and national boundaries?*, "American Psychologist", 52, 1.

Berry J., Segall M., Kagitcibasi C. (1996), *Handbook of Cross-Cultural Psychology*, vol. 3, Social Behavior and Applications, Allyn and Bacon, London.

Bond M., H., Smith P.B. (1996), *Cross-cultural social and organizational psychology*, "Annual Review of Psychology", 47, 1.

Branzei O. (2002), *Cultural Explanations of Individual Preferences for Influence Tactics in Cross Cultural Encounters*, "International Journal of Cross Cultural Management", 2002, 2.

Carson P., Carson K., Roe C. (1993), *Social power bases: A meta-analytic examination of interrelationships and outcomes*, "Journal of Applied Social Psychology", 23.

Chong M., Muethel M., Richards M. i in. (2013), *Influence behaviors and employees' reactions: An empirical test among six societies based on a transactional – relational contract model*, "Journal of World Business", 48, 3.

Dorfman P.W., Hanges P.J., Brodbeck F. C. (2004), *Leadership and cultural variation: The identification of culturally endorsed leadership profiles* [in] R.J. House, P.J. Hanges, M. Javidan, P. Dorfman & V. Gupta (Eds.), *Leadership, culture, and organizations: The GLOBE study of 62 societies*, Sage, Thousand Oaks.

Ferris G.R., Treadway D.C., Perrewé P.L. i in. (2007), *Political skill in organizations*, "Journal of Management", 33,3.

French J. R. P., Raven B. H. (1959), *The bases of social power* [in] D. Cartwright et al., *Studies in social power*, Institute for Social Research, Ann Arbor.

Fu P., Kennedy J., Tata J. et al. (2004), *The impact of societal cultural values and individual social beliefs on perceived effectiveness of managerial influence strategies: a meso approach*, "Journal of International Business Studies", 35, 4.

Fu P., Yukl, G. (2000), *Perceived effectiveness of influence tactics in the United States and China*, "Leadership Quarterly", 11, 2.

Gelfand M. J., Erez M., Aycan Z. (2007), *Cross-cultural organizational behavior*, "Annual Review of Psychology", 58, 20.

Hofstede G., Hofstede J., Minkov M. (2011), *Kultury i organizacje*, PWN, Warszawa.

Kennedy J., Fu P.P., Yukl G. (2003), *Influence Tactics Across Twelve Cultures* [in:] W. Mobley and P. Dorfman (Eds.), *Advances in global leadership*, Elsevier Science, New York.

Kipnis D., Schmidt S.M., Wilkinson I. (1980), *Intra-organizational influence tactics: Explorations in getting one's way*, "Journal of Applied Psychology", 65, 4.

Kotter J.P. (2010), *Power and influence: Beyond formal authority*, Simon and Schuster, New York.

Matsumoto D., Juang L. (2007), *Psychologia międzykulturowa*, GWP, Gdańsk.

Piskorz Z. (2014), *Preferencje i efektywność kierowniczych taktyk wpływu w różnorodnych kontekstach*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, nr 350.

Ralston D.A., Holt D.H., Terpstra R.H. i in. (2008), *The impact of national culture and economic ideology on managerial work values: a study of the United States, Russia, Japan and China*, "Journal of International Business Studies", 39, 1.

Raven B.H. (1992), *A power/interaction model of interpersonal influence: French and Raven thirty years later*, "Journal of Social Behavior and Personality", 7, 2.

Schermerhorn J.R., Bond M.H. (1991), *Upward and downward influence tactics in managerial networks: a comparative study of Hong Kong Chinese and Americans*, "Asia Pacific Journal of Management", 8, 2.

Schmidt S.M., Yeh R. (1992), *The structure of leader influence: a cross-national comparison*, "Journal of Cross-Cultural research", 23, 2.

Schriesheim C., Hinkin T. R. (1990), *Influence tactics used by subordinates: A theoretical and empirical analysis and refinement of the Kipnis, Schmidt, and Wilkinson subscales*, "Journal of Applied Psychology", 75, 2.

Smith P.B., Peterson M.F. et al. (2002), *Cultural values, sources of guidance and their relevance to managerial behaviors: a 47 nation study*, "Journal Cross Cultural Psychology", 33, 2.

Szmajke A. (1999), *Autoprezentacja. Maski, pozy, miny*, Ursa Consulting, Olsztyn.

Tyrovola K., Papanikolaou V., Adams D. (2011), *Translation and Standardization of Extended Influence Behavior Questionnaire (IBQ) in Greek Sample*, "Psychology", 2, 7.

Van Knippenberg B., Van Eijbergen R., Wilke H.A. (1999), *The use of hard and soft influence tactics in cooperative task groups*, "Group Processes & Intergroup Relations", 2, 3.

Van Vugt M. (2006), *The evolutionary origins of leadership and followership*, "Personality and Social Psychology Review", 10, 4.

Yukl G. (2013), *Leadership in organizations*, Prentice Hall, Upper Saddle River NJ.

Yukl G., Fu P., McDonald R. (2003), *Cross-cultural differences in perceived effectiveness of influence tactics for initiating or resisting change*, "Applied Psychology", 52, 1.

Yukl G., Seifert C. F., Chavez C. (2008), *Validation of the extended Influence Behavior Questionnaire*, "The Leadership Quarterly", 19, 5.

Małgorzata Rozkwitalska*

Wyższa Szkoła Bankowa w Gdańsku

Beata A. Basińska**

Politechnika Gdańska

Łukasz Sułkowski***

Uniwersytet Jagielloński

Michał Chmielecki****

Społeczna Akademia Nauk

Sylwia Przytuła*****

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

**Paradygmat jakościowy w analizie interakcji
międzykulturowych – interpretacja na bazie
wybranych teorii psychologicznych**

**Qualitative Paradigm and Intercultural Interactions –
Interpretation with Regard to Selected Psychological Theories**

Abstract: Intercultural interactions in a multicultural work environment are a peculiar type of social interactions. The results of prior research on the effects of interactions in such environment are inconclusive. The majority of the previous studies have emphasized

* mrozkwitalska@wsb.gda.pl

** beata.basinska@pg.gda.pl

*** lukasz.sulkowski@uj.edu.pl

**** mchmielecki@spoleczna.pl

***** s_przytula@wp.pl

problems, applied a quantitative methodology and interpreted the results with regard to social identity and categorization theory, information-processing theory and intergroup contact theory. The aim of this paper is to interpret intercultural interactions with regard to selected psychological theories. The qualitative paradigm was implemented to the authors' study, while the grounded theory approach was used to analyze the data gathered in five subsidiaries of multinational corporations. The results suggest that working in a multicultural environment generates specific demands which can be perceived by individuals either as hindrances or challenges. Organizational resources, e.g. training courses, IT technology, organizational culture that promotes diversity, and individual resources, particularly psychological capital, international experience and acquired skills (mainly language skills), determine the perception of work demands and work outcomes.

Key words: intercultural interactions, cultural diversity, qualitative research, grounded theory, Positive Organizational Scholarship

Ludzie budują za dużo murów, a za mało mostów

Isaac Newton

Wstęp

Obecność korporacji wielonarodowych (MNCs) na rynkach krajów goszczących powoduje, że współcześnie coraz częściej pracownicy stykają się w swoim miejscu pracy z obcokrajowcami, którzy reprezentują odmienne kultury narodowe. Stają się więc uczestnikami interakcji, które można określić jako międzykulturowe, a ich praca odbywa się w środowisku wielokulturowym.

Zawodowe interakcje międzykulturowe należą do specyficznych interakcji społecznych. Interakcje społeczne to zachowania zorientowane na drugą osobę, w których jednostki biorą pod uwagę oczekiwania lub intencje drugiej strony oraz wzajemnie na siebie oddziałują [Rummel 1976]. Spotkanie dwóch lub więcej osób podczas realizacji zadań zawodowych oraz, mówiąc ogólniej, funkcjonujących w organizacji polega na wymianie i interakcji. Istotą interakcji jest komunikacja między osobami oparta na wymianie i wzajemności. W ten sposób aktorzy społeczni świadomie wpływają na siebie i modyfikują swoje zachowania pod wpływem zachowania innych [Argyle 1969].

Interakcja międzykulturowa jest elementem relacji interpersonalnych, odznacza się jednak większą złożonością niż interakcje z przedstawicielami tych samych krajów.

Jest to efektem głównie tego, iż w relacji z obcokrajowcem ma miejsce oddziaływanie na siebie osób reprezentujących odmienne kultury [Müller 1998; Fink i in. 2006], które są podstawą do interpretacji zachowań partnera interakcji, pozwalają rozumieć kontekst, determinują wzorce myślenia i działania [Neyer, Harzing 2008].

Każda interakcja społeczna zawiera w sobie element dystansu. Dystans interakcyjny to oczekiwana odległość między jednostkami będącymi w interakcji. Różnice kulturowe zwiększając dystans interakcyjny, stają się barierą dla relacji społecznych [Bottero, Prandy 2003; Froese, Peltokorpi 2011].

W interakcji międzykulturowej jej uczestnicy stykają się z innymi normami zachowań, gdyż wychowani w swojej kulturze narodowej w zachowaniach odzwierciedlają pewne wzorce typowe dla niej. W rezultacie w danej interakcji uzewnętrzniają swoje kody kulturowe i wzorce działania. Poddają ocenie, czy zachowania drugiej strony można uznać za właściwe, odnosząc je do reprezentowanych przez siebie norm, co wpływa na jakość relacji interpersonalnych w pracy i funkcjonowanie całej korporacji [Cooper i in. 2007; Molinsky 2007]. Stąd istotne jest zrozumienie istoty interakcji międzykulturowych, a więc czynników wpływających na ludzkie zachowania podczas takiej interakcji i jej efekty.

Dotychczasowe wyniki badań, w których próbowano zmierzyć wpływ różnic kulturowych na efekty relacji interpersonalnych są niespójne [np. Stahl i in. 2009; Weber, Tarba 2012; Rozkwitalska 2013]. Dominuje jednak ujęcie negatywne, podkreślające problemy. Do takich wniosków skłaniają zwłaszcza wyniki badań ilościowych, które dotychczas najczęściej podejmowano [Stahl, Tung 2014]. Podbudowę teoretyczną dla analiz jak dotąd stanowiły głównie teorie: tożsamości i kategoryzacji społecznej, społecznej dominacji, przetwarzania informacji i kontaktu międzygrupowego [np. Loh i in. 2009; Noorderhaven, Harzing 2003; Stahl i in. 2010]. Ze względu na niejednoznaczne wyniki wcześniejszych studiów nad różnicami kulturowymi pojawiły się w świecie nauki głosy, by oprzeć badania na innych koncepcjach teoretycznych, w większym stopniu wykorzystywać metody jakościowe do analizy zjawiska, a także skupić się na pozytywnych efektach, o których wiadomo znacznie mniej [Shore i in. 2009; Stahl, Tung 2014]. W związku z tym autorzy tego opracowania podjęli się interpretacji interakcji międzykulturowych w ujęciu paradygmatu jakościowego na bazie wybranych teorii psychologicznych. Przyjęto bowiem założenie, że takie podejście umożliwi nowe spojrzenie na efekty interakcji międzykulturowych i czynniki je określające.

W rozważaniach najpierw omówiono istotę paradygmatu jakościowego w badaniach naukowych, w tym teorii ugruntowanej, opisano metodykę badań. Następnie

zaprezentowano wyniki badań i dyskusję, w której scharakteryzowano te teorie, które wykorzystano do analizy interakcji międzykulturowych. Rozważania kończy podsumowanie.

Paradygmat jakościowy

W naukach o zarządzaniu wykorzystuje się różne perspektywy poznawcze i metodologie i nie ma jednej powszechnie akceptowanej przez środowisko badaczy „metody naukowej”, a to oznacza, że nauki o zarządzaniu są z natury wieloparadygmatyczne. Mimo iż tradycyjnie zarządzanie powiązane jest najsilniej z ekonomią, to wieloparadygmatyczność wskazuje na wiele obszarów interdyscyplinarnych, które łączą odległe dziedziny nauki z obszarów: społecznych, humanistycznych i technicznych. Jednym z najbardziej wieloparadygmatycznych i multidyscyplinarnych obszarów dyskursu zarządzania jest problematyka interakcji międzykulturowych. Komunikacja i kultura to problemy badawcze zakorzenione w wielu naukach humanistycznych i społecznych. Cóż odkrywczego może wnieść współczesna refleksja na ten temat prowadzona na gruncie nauk o zarządzaniu? Wydaje się, że odpowiedź można sformułować na trzech płaszczyznach. Pierwsza, epistemologiczna, to próba otwartego, wieloparadygmatycznego spojrzenia na problemy interakcji międzykulturowych. Druga, metodologiczna, to wskazanie na możliwe metody badań interakcji międzykulturowych z wykorzystaniem aparatu poznawczego zaczerpniętego z wielu, różnych dyscyplin naukowych. Trzecia płaszczyzna analizy ma charakter pragmatyczny i wiąże się z praktycznym charakterem współczesnych nauk o zarządzaniu. Chodzi o wypracowanie skutecznych metod rozwijania i doskonalenia interakcji międzykulturowych w organizacjach.

Paradygmaty i metody badawcze

W kontekście interakcji międzykulturowych część badań zorientowanych funkcjonalistycznie związała się z podejściem neopozytywistycznym. Druga część, zorientowana humanistycznie, czerpiąca z socjologii i psychologii znalazła odzwierciedlenie w postaci metod interpretatywno-symbolicznych i hermeneutycznych. Ponadto ta druga część cechuje się również relatywizmem i subiektywizmem, rodzącym przekonanie

o tworzeniu raczej interpretacji aniżeli uniwersalnych teorii. Skutkuje to tym, że metody poznania stają się metodami interpretacji, i to zarówno tekstów, symboli i znaczeń, jak i działań i dzieł ludzkich. W kontekście wpływu nauk humanistycznych organizacja i zachodzące w niej procesy widziane są jako procesy psychospołeczne o charakterze intersubiektywnym, które można analizować z wielu perspektyw poznawczych, korzystając przy tym z różnorodnych metod badawczych [Swedberg 1990; Morawski 2001].

Rozwarstwienie między powyższymi sposobami uprawiania nauki zaczęło nabierać tempa po nastaniu „przełomu językowego” oraz w miarę rozwoju konstruktywizmu społecznego w wielu dyscyplinach humanistycznych. Równoległe towarzyszyło mu zróżnicowanie paradygmatów nauk społecznych czerpiących inspirację z humanistyki. Źródłem zróżnicowania między paradygmatami nauk społecznych i humanistycznych jest wykorzystywanie różnych szkół filozoficznych i inspiracji metodologicznych. Burrell i Morgan [1979] zaproponowali wyróżnienie czterech paradygmatów nauk społecznych, które byłyby adekwatne z perspektywy teorii organizacji i zarządzania, tj. funkcjonalizm, paradygmat interpretatywno-symboliczny, radykalny strukturalizm, radykalny postmodernizm.

Możliwa jest modyfikacja powyższego rozróżnienia z punktu widzenia rozwoju nauk o zarządzaniu oraz teorii organizacji, tj. zidentyfikowanie czterech paradygmatów (zob. tabela 2). Każdy z tych paradygmatów cechuje zestaw preferowanych rodzajów metod badawczych.

Tabela 1. Paradygmaty w zarządzaniu a metody badawcze

Kryterium	Paradygmat funkcjonalistyczny	Paradygmat interpretatywno-symboliczny	Paradygmat krytyczny w zarządzaniu	Postmodernizm w zarządzaniu
Preferowane rodzaje metody badawcze	Obiektywizujące, ilościowe, dominują ankietowe	Subiektywistyczne, jakościowe, dominuje antropologia organizacji i metody tekstualne	Zaangażowane, jakościowe, dominuje <i>action research</i>	Brak metod badawczych sensu stricto, <i>glossy</i> , metafory, tekstualizm

Źródło: opracowanie własne.

Teoria ugruntowana

W opozycji do „teoretycznego kapitalizmu” [Glaser, Strauss 1999] uprawianego chętnie przez wielu teoretyków, w tym również zarządzania, narodziła się metodologia teorii ugruntowanej. W obliczu ryzyka przed wpadnięciem badaczy w ko-

leiny utartych ścieżek i kanonów opisu rzeczywistości społecznej, niszczących innowacyjność i możliwości „odkrywania” nowych teorii, zaleca się, by wchodząc na dany teren, maksymalnie ograniczyć prekonceptualizację swoich zamierzeń badawczych.

W metodologii teorii ugruntowanej budowanie teorii stanowi proces. Nie ma tu zatem miejsca na weryfikację uprzednio zbudowanych hipotez na podstawie później zebranych danych. Procesy budowania hipotez, zbierania danych i ich weryfikacji nie są procesami wyraźnie rozdzielonymi w czasie, nie ma tu określonych faz, jak w tradycyjnych badaniach. Są to wzajemnie wielokrotnie przeplatające się procesy służące wygenerowaniu teorii. Stopniowe budowanie teorii w trakcie długotrwałych badań pozwala najlepiej przygotować teorię do jej przyszłych zastosowań [Konecki 2001]. Teoria ugruntowana powinna umożliwiać badaczom przewidywanie, wyjaśnianie i rozumienie zachowań społecznych w badanym obszarze.

Metodologia teorii ugruntowanej kładzie nacisk na indukcję jako sposób teoryzowania [Glaser, Strauss 1999], a co za tym idzie teoria zaczyna wyłaniać się po rozpoczęciu zbierania danych empirycznych. Poprzez analizę danych badacz może tworzyć bardziej abstrakcyjne poziomy teoretycznych powiązań kategorii, a teoria jest budowana w trakcie następujących po sobie faz analizy danych empirycznych [Glaser 1978].

Metodologia teorii ugruntowanej odrzuca tradycyjne funkcjonalistyczne podejście badawcze, a odchodząc od obiektywizmu na rzecz intersubiektywizmu w procesie poznawczym, akceptuje wielość perspektyw i dialogicznego charakteru świata organizacji, co pozwala na pełniejsze zrozumienie zachodzących w tym świecie procesów, a w kontekście tego artykułu interakcji międzykulturowych. W odniesieniu do nich w sferze metodologicznej brakuje projektów kompleksowych, bazujących na gruncie pluralizmu metodologicznego, a więc łączących metodykę jakościową z ilościową. Wydaje się, że badanie interakcji międzykulturowych, zwłaszcza na etapie konceptualizacyjnym, powinno sięgać właśnie po perspektywę rozumiejącą, opierać się na założeniach pluralizmu metodologicznego i triangulacji badawczej. Problem interakcji wydaje się być brakującym ogniwem w koncepcjach rozwoju MNCs. Interakcje międzykulturowe to obszar, dla zgłębienia którego niezbędne jest podejście indukcyjno-dedukcyjne, w którym pierwotnie dokonany zostanie wybór węższego obszaru eksploracji empirycznej, co powinno pozwolić na zbadanie i zrozumienie tego fenomenu.

Metodyka badań

Wyniki badań prezentowane w tym opracowaniu są częścią zespołowego projektu badawczego finansowanego ze środków Narodowego Centrum Nauki pt. *Interakcje międzykulturowe w filiach zagranicznych korporacji wielonarodowych w ujęciu tradycyjnym i Pozytywnego Potencjału Organizacji*, realizowanego w latach 2014–2016¹. Głównym celem projektu jest analiza, zrozumienie istoty oraz typologia interakcji międzykulturowych podejmowanych w filiach zagranicznych MNCs i tym samym uzupełnienie istniejących teorii w tym zakresie w wyniku prezentacji interakcji międzykulturowych w ujęciu tradycyjnym, uwypuklającym problemy wynikające z wielokulturowości oraz nowej koncepcji w naukach o zarządzaniu, Pozytywnego Potencjału Organizacji, kładącej nacisk na aspekty pozytywne tychże interakcji. Istotą projektu badawczego jest natomiast opracowanie modelu interakcji międzykulturowych.

Metodyka projektu zakłada badania eksploracyjne i eksplanacyjne². Badania eksploracyjne miały charakter jakościowy. Bazą była analiza porównawcza studiów przypadków pięciu filii zlokalizowanych w Polsce należących do różnych MNCs³. Metodami gromadzenia danych były wywiady pogłębione z menedżerami różnych szczebli i specjalistami, którzy uczestniczyli w interakcjach międzykulturowych, analiza źródeł wtórnych oraz obserwacja nieuczestnicząca.

Zbierany materiał analizowano zgodnie z metodyką teorii ugruntowanej. Autorzy przystępując do analizy gromadzonego materiału, nie przyjmowali wstępnych założeń ani hipotez [Hassi i in. 2011]. Jednak uzyskane wyniki zinterpretowano, odwołując się do istniejących teorii psychologicznych, co umożliwiała metodyka teorii ugruntowanej [Kempster, Parry 2011; Corbin, Strauss 2008].

Filie dobrano metodą doboru celowego, a uczestników badań wytypowały same MNCs, udział w wywiadach był jednak dobrowolny i wymagał uzyskania zgody bada-

1 Nr grantu DEC-2013/09/B/HS4/00498.

2 Etap badań eksploracyjnych został ukończony na początku 2015 r., jego efektem są wyniki prezentowane w tym artykule. Badania eksplanacyjne obejmowały badania ilościowe techniką wywiadu kwestionariuszowego z osobami pracującymi dla różnych filii MNCs i uczestniczącymi w interakcjach międzykulturowych w swej codziennej pracy. Gromadzenie danych na potrzeby badań eksplanacyjnych zostało zakończone. Poniższe opracowanie nie obejmuje jednak wyników badań tego etapu.

3 Filie w próbie reprezentowały kapitał amerykański, niemiecki i hinduski oraz branże zabezpieczeń antykorozyjnych dla rynku morskiego, produkcji półprzewodników, outsourcingu technologii informatycznych i procesów biznesowych, produktów dla przemysłu i rynku samochodowego, konsultingu dla sektora publicznego. Z wyjątkiem jednej badanej filii pozostałe można uznać za duże podmioty pod względem wielkości zatrudnienia.

nych. Wywiad miał charakter częściowo ustrukturyzowany, pogłębiony, a zadawane pytania dotyczyły: funkcjonowania rozmówcy w MNCs w kontekście wcześniejszych i obecnych doświadczeń zawodowych z obcokrajowcami, oceny efektów interakcji międzykulturowych z perspektywy osobistej, zawodowej i organizacji, wskazania warunków koniecznych do zapewnienia efektywnej współpracy z obcokrajowcami. Wywiad zawierał pytania otwarte, a jego przebieg mógł być modyfikowany. W sumie przeprowadzono około 62 godziny wywiadów o przeciętnej długości 55 minut. Wszystkie wywiady były prowadzone przez członków zespołu badawczego, zapisywane, następnie kodowane i porównywane ze sobą.

System kodowania oparto na trzech etapach [Corbin, Strauss 2008; Konecki 2008]. W tzw. kodowaniu otwartym szukano powtarzających się tematów, wspólnych dla wszystkich wywiadów i przypisywano im kategorie. Podczas kodowania zogniskowanego wyodrębnione kategorie powiązano z kategoriami głównymi, takimi jak: problemy we współpracy z obcokrajowcami (np. konflikty, bariery komunikacyjne), pozytywne efekty współpracy z obcokrajowcami (np. kreatywność, zadowolenie z pracy), uwarunkowania współpracy z obcokrajowcami (np. cechy osobowości, umiejętności). Na etapie kodowania selektywnego oczyszczono i połączono kategorie, w efekcie czego wyłonił się zarys teorii interakcji międzykulturowych bazujący na kategoriach:

1. specyficzne wymagania i zasoby pracy w MNCs,
2. efekty interakcji międzykulturowych,
3. zasoby osobiste i doświadczenie międzynarodowe.

Wywiady przeprowadzono z 70 osobami, w tym 62,8% stanowili menedżerowie różnych szczebli. Rozmówcy reprezentowali różne działy organizacyjne filii. 74,3% badanych osób pracowało wcześniej za granicą, a większość uczestników badania miała także doświadczenie w pracy dla innych MNCs. Obie płcie miały jednakowy udział w strukturze pobranej próby. W większości składała się ona z Polaków. Obcokrajowcy stanowili 15,7% badanych. Pod względem wieku dominowały osoby poniżej 40 roku życia (łącznie 74,3%).

Wyniki badań i dyskusja

Wyniki

W wyniku procesu kodowania wyłoniona została pierwsza kategoria rysującej się teorii, mianowicie specyficzne charakterystyki pracy w MNCs. W wypowiedziach

rozmówców zauważalne było, iż opisując swoją pracę, używają określeń: *bariery* lub *wyzwania*, na co wskazują następujące cytaty: [...] *bariery mentalnościowe wydłużają integrację; Przez to, że (w pracy) jest język angielski, to jest jakieś wyzwanie, ale można się przyzwyczaić i zaakceptować.*

Wymogiem pracy najczęściej opisywanym w wywiadach, który nastęrczał najwięcej trudności była konieczność płynnego posługiwania się językiem roboczym⁴. Często rozmówcy wskazywali na barierę językową: *Tak, bariera językowa jest dodatkowym stresem niezrozumienia. Myśleć trzeba o tym języku, gdy się coś załatwia. Wymaga to dodatkowego przygotowania, ale dotyczy to tylko osób, które rzadziej mają kontakty z zagranicą.* Jednak przez niektórych z nich komunikacja w obcym języku była postrzegana jako dodatkowy atut pracy, wyzwanie, doceniali możliwość doskonalenia języka na co dzień: [...] *ja siebie nie widzę w pracy, gdzie nie posługiwałbym się językiem obcym. Jesteśmy we wspólnej Europie, więc nie można już dziś pracować tylko z Polakami; [...] możliwość pracy w obcym języku, podnosimy swoje kompetencje lingwistyczne.* Innym często opisywanym w rozmowach wymogiem pracy w MNCs była konieczność radzenia sobie z różnicami (postaw, perspektyw, poglądów, zwyczajów itp.): *Trzeba wiedzieć, z kim się rozmawia i znać różnice kulturowe, by źle nie wypaść i wiedzieć jak się zachować.* Uczestnicy badań zwracali uwagę zarówno na różnice kulturowe, jak i różnice osobowości: *Narodowość raczej nie ma tu znaczenia. Myślę, że to cechy osobowościowe decydują o jakości współpracy.* [...] *Oczywiście łatwiej układa się Polakom współpraca z Europejczykami czy Amerykanami niż Hindusami czy Azjatami, bo te kultury są jednak bardzo dalekie i mają sporo odmienności na wielu płaszczyznach. U menedżerów niemieckich, francuskich, hiszpańskich nie zauważa się ich „specyfiki narodowej” w zachowaniach i postawach [...]. Natomiast reprezentanci odległych kulturowo krajów czasem zaskakująco odbiegają od standardów postaw pracowniczych obowiązujących w Europie.* Konsekwencją występujących różnic była konieczność dostosowania się, adaptacji kulturowej: *W odniesieniu do sfery osobistej to mogę przyznać, że na wczesnych etapach mojej współpracy z Hindusami byłem zestresowany i sfrustrowany dość często. Teraz, gdy ich poznałem staram się dostosować do ich stylu pracy by osiągnąć to, co zamierzam. Widzę też, że niektóre narodowości wykazują chęć poznania i dostosowania się do drugiej strony.*

⁴ Język roboczy to język używany w oficjalnej komunikacji w MNCs między osobami/jednostkami organizacyjnymi wywodzącymi się z różnych krajów. Jest to język, w którym sporządza się dokumentację, raportuje, komunikuje z interesariuszami z innych krajów [Luo, Shenkar 2006].

W wywiadach rozmówcy podkreślali, że środowisko pracy w MNCs jest specyficzne, konkurencyjne i stawia wysokie wymagania. Jednak w zamian organizacja tworzy warunki pracy, które umożliwiają osiągnięcie celów zawodowych mimo trudności. Te dodatkowe zasoby organizacyjne to, m.in.: szkolenia językowe, technologie komunikacyjne i pracy na odległość, kultura organizacyjna, polityka relokacji, specjalne inicjatywy skierowane na promocję różnorodności itp.

Dostępność i jakość zasobów organizacyjnych były wymieniane przez uczestników badania wśród czynników, które wpływają na efekty współpracy z obcokrajowcami. Najczęściej opisywanym efektem interakcji międzykulturowych było zaspokajanie potrzeby rozwoju: *Korzyści są, kwestia wymiany kulturowej, człowiek poznaje inną mentalność, podejście do rozwiązywania spraw zawodowych.; Korzyści, bo to rozwój kulturowy, otwartość na świat, która też wzbogaca nas prywatnie i nasze rodziny.; Praca z obcokrajowcami to dodatkowa platforma rozwoju, ciekawe projekty i stymulacja do szerszego myślenia.* Rozmówcy podkreślali, że bariery czy wyzwania, z jakimi mierzą się w pracy, skłaniają ich do poszerzania perspektyw, dzielenia wiedzą i uczenia się, co sprzyja ich rozwojowi osobistemu. Na poziomie organizacyjnym z kolei przyczynia się do kreatywności i innowacji, budując także zdolności adaptacyjne i elastyczność jednostek i MNCs: *Wiele narodowości daje kilka punktów widzenia, backgroundów, więcej pomysłów.; Jak praca wymaga kreatywności, to lepiej mieć zróżnicowany zespół.* Efektem pracy w środowisku wielokulturowym, zdaniem badanych, jest także doświadczanie różnych stanów emocjonalnych, zarówno pozytywnych, jak i negatywnych, np. ciekawości, entuzjazmu, zaskoczenia, radości, frustracji, niepokoju, stresu, niecierpliwości: *Dużo się nauczyłam w pracy z Koreańczykami. W dłuższej perspektywie to było bogate doświadczenie, które zdobywałam w dość stresującej atmosferze.; Różnice są cenne i ważniejsze niż początkowe wyzwania. To ciekawe i dające radość jak możesz wejść w interakcje z innymi.; Inne nacje wprowadzają aspekt ekscytującego niepokoju.* Niektórzy rozmówcy wskazywali także na zadowolenie z pracy jako efekt interakcji międzykulturowych: *Jestem bardzo zadowolony, że miałem możliwość wyjazdu na kontrakty i nabrałem doświadczenia. Jak porównuję osoby, które nigdy nie wyjechały i nie miały możliwości zobaczenia tego, co ja i napotkania na te trudności, co ja.; Buzia mi się śmieje – to różnorodna i energetyczna grupa ludzi. Chcesz z nimi pracować i robić różne rzeczy.*

Uczestnicy badań pytani o czynniki ułatwiające interakcje międzykulturowe, które prowadzą do wysokiej jakości współpracy, oprócz wcześniej opisanych zasobów organizacyjnych, wskazywali na zasoby indywidualne, tj. cechy osobowości, posta-

wy, nabyte umiejętności oraz doświadczenie międzynarodowe. Wśród cech osobowości najczęściej mówiono o otwartości: *Jakość współpracy z obcokrajowcami zależy od otwartości na inne style pracy, kultury, zachowania*. Podkreślano też pozytywne nastawienie jako czynnik konieczny do zapewnienia właściwych interakcji międzykulturowych: *To jego (eksporty) nastawienie musi być zorientowane na korzyści i na dobrą stronę a nie poszukiwanie obszarów negatywów, błędów i słabych stron u lokalnych pracowników*. W świetle uwypuklonej w wywiadach bariery językowej umiejętności językowe wskazywano jako kluczowy czynnik wpływający na efekty współpracy międzykulturowej. Dodatkowo odnoszono się do umiejętności społecznych i technicznych: *Fachowość, jeśli jest, to wszędzie cię docenią, jeśli nie, zaczyna się dostrzegać problemy; Otwartość na rozwiązywanie problemów, chęć współpracy, podstawowe do życia w zespole, umiejętności specyficzne – techniczne w zależności od specyfiki pracy*. Uczestnicy badania byli też w większości przekonani, że wcześniej zdobyte doświadczenie międzynarodowe pomaga w pracy z obcokrajowcami: *Żeby poznać swoich ludzi bliżej, w naszej firmie ważne jest międzynarodowe doświadczenie, bycie na miejscu – jesteśmy bardziej elastyczni – to ma wpływ na karierę. Organizacja wymaga, żeby nauczyć się relacji międzynarodowych i to owocuje przy kolejnych projektach. Poza tym na miejscu projekt szybciej będzie realizowany, efektywność wzrośnie. Jeżeli przyjedzie obcokrajowiec do zespołu, to każdy kolejny kontakt z obcokrajowcem będzie łatwiejszy*.

Teorie psychologiczne a interpretacja interakcji międzykulturowych

Porównanie zebranego materiału z dorobkiem psychologii pozwoliło na jego interpretację na bazie wybranych teorii psychologicznych, tj. teorii społecznego uczenia się, teorii wymagania – zasobów, poznawczej teorii stresu oraz koncepcji prosperowania do interpretacji wyników badań.

Obserwowalnym wskaźnikiem w teorii społecznego uczenia się jest zachowanie, które to z całą jego dynamiką jest podstawą interakcji w relacjach społecznych [Bandura 1977]. Zgodnie z podejściem Bandury człowiek jest aktywnym sprawcą swojego otoczenia. Jest agentem kształtującym swoje środowisko. Ma też wpływ na sposób zachowania się innych osób [Bandura 2001]. Oczywiście efekt ten jest efektem zwrotnym. Od wczesnego dzieciństwa jednostka uczy się funkcjonowania w świecie społecznym. Liczne interakcje międzyludzkie składają ją zarówno do

biernej obserwacji, jak i aktywnego uczestnictwa oraz uczenia się. Proces uczenia się polega na obserwowaniu, naśladowaniu, modelowaniu i twórczym podejściu do tego, co jednostka chce zrobić i osiągnąć. W ten sposób poszerza repertuar swojego zachowania. Staje się aktywnym agentem wpływającym na siebie i innych [Bandura 1993].

Interakcje zawodowe, w tym międzykulturowe, można określić mianem wtórnej socjalizacji. O ile socjalizacja pierwotna przebiega w wąskim kontekście rodzinnym i najbliższego otoczenia, to socjalizacja wtórna odbywa się między innymi w środowisku zawodowym [Sułkowski 2002]. W tym przypadku liczba osób wchodzących w interakcje jest znacznie większa, a ich celem jest wspólne osiągnięcie rezultatów zawodowych poprzez realizację wymagań zawodowych.

Zgodnie z modelem wymagania – zasoby *wymagania zawodowe* to fizyczne, psychologiczne, społeczne i organizacyjne aspekty pracy, które wymagają od pracowników własnego wysiłku, wkładu, zaangażowania i ponoszenia kosztów przede wszystkim na poziomie energetycznym [Bakker, Demerouti 2014]. Wymagania same w sobie nie są niekorzystne. Mogą być przyczyną zarówno pozytywnych, jak i negatywnych konsekwencji, zależnie od kontekstu organizacyjnego. Wymagania organizacyjne odnoszą się do sposobu funkcjonowania organizacji jako całości, uwzględniają jej specyfikę i są zanurzone w kulturze organizacyjnej. Interakcje międzykulturowe w środowisku zawodowym zawierają się właśnie w specyfice funkcjonowania organizacji, jakimi są MNCs.

Zasoby zawodowe to wszystkie fizyczne, psychologiczne, społeczne i organizacyjne aspekty pracy, które pomagają w osiągnięciu celów zawodowych, redukują fizyczny i psychiczny koszt pracy oraz stymulują rozwój osobisty [Bakker, Demerouti 2014]. Organizacje, jakimi są MNCs, zapewniają specyficzne zasoby zawodowe, które są dopasowane do szczególnych wymagań, takich jak: konieczność posługiwania się językiem roboczym, różnice kulturowe, adaptacja kulturowa [Rozkwitalska, Basińska 2015]. Te zasoby, czyli szkolenia rozwijające, nowe technologie, kultura ukierunkowana na różnorodność, pomagają w rozwoju specyficznych kompetencji, które umożliwią pracownikom efektywne funkcjonowanie w wielokulturowym środowisku pracy.

Poza zasobami zawodowymi warto zwrócić uwagę na *indywidualne zasoby pracowników* rozumiane przede wszystkim jako wcześniejsze doświadczenie w funkcjonowaniu w środowisku wielokulturowym [Takeuchi, Chen 2013] oraz jako specyficzne cechy i dyspozycje, takie jak psychologiczny kapitał [Luthans i in. 2007]. Pierwszy

obejmuje aspekty kulturowe, w tym środowisko socjalizacyjne, drugi odnosi się do cech osobowości i indywidualnych dyspozycji⁵.

Wyniki badań przeprowadzonych do tej pory dotyczące związków między wymaganiami zawodowymi a efektami pracy nie są spójne. Wydaje się, że jakaś dodatkowa zmienna może powodować, że niektórzy pracownicy odczuwają pozytywne, a niektórzy negatywne skutki. Tę niejasność może rozstrzygnąć poznawcza teoria stresu Lazarusa, w której podkreśla się znaczenie subiektywnej oceny poznawczej nadanej konkretnemu wymaganiu [Lazarus, Folkman 1984].

Ocena potencjalnego stresora, w tym przypadku wymagania zawodowego, polega na przypisaniu mu określonej siły i wartości w subiektywnym odczuciu jednostki. Ważna też jest emocjonalna i poznawcza reakcja jednostki na to wymaganie, której towarzyszy ocena własnych możliwości w celu poradzenia sobie z nim. Jeżeli własne możliwości ocenia jako niewystarczające i pomimo inwestowanego wysiłku przewidyje raczej niepowodzenie niż sukces, to takie wymaganie przypisuje do kategorii zagrożeń. Natomiast jeśli jednostka przewiduje potencjalne odniesienie sukcesu pomimo znacznego wysiłku, to przypisuje to wymaganie do kategorii wyzwań. W literaturze nt. środowiska zawodowego ta różnica została bardzo wyraźnie podkreślona. Zagrożenia związane z pracą traktuje się jako przeszkody lub bariery, natomiast druga kategoria to wyzwania [Lazarus, Folkman 1984; Lazarus 1991].

Przeszkody zawodowe są definiowane jako wymagania lub okoliczności zawodowe, które wywołują nadmierne i niepożądane ograniczenia i presję, które zakłócają lub hamują możliwości pracownika do osiągnięcia celów. Ten rodzaj stresorów jest zdecydowanie negatywny. Wymagania odbierane jako wyzwania mają potencjał zarów-

⁵ Wcześniejsze doświadczenia w funkcjonowaniu w środowisku wielokulturowym obejmują doświadczenia z życia zawodowego oraz pozazawodowego. Zwykle te drugie mają szerszy zasięg i mogą występować wcześniej niż podejmowanie ról zawodowych. Należą tu: ogólna ekspozycja na inne kultury, życie w środowisku wielokulturowym (np. posiadanie rodziców różnej narodowości), podróżowanie czy podejmowanie nauki i studiów poza granicami własnego kraju. Natomiast wśród doświadczeń zawodowych warto wymienić zatrudnienie w MNCs czy pracę w zespołach wielokulturowych [Takeuchi, Chen 2013]. Kapitał psychologiczny jest indywidualnym zasobem sprzyjającym pozytywnemu funkcjonowaniu w organizacji. Obejmuje on takie cechy, jak prężność, optymizm, skuteczność i nadzieja. Ich połączenie daje efekt synergii. Posiadanie jednego zasobu ułatwia budowanie i rozwój kolejnego. Dzięki prężności pracownik posiada większą odporność psychiczną na wymagania stawiane w pracy, jest bardziej elastyczny i spośród repertuaru własnych zachowań potrafi dobrać te bardziej efektywne. Natomiast własna skuteczność zapewnia przekonanie o posiadaniu osobistych umiejętności do prowadzenia efektywnych działań w sytuacjach nowych, niepewnych. Zarówno optymizm, jak i nadzieja kształtują przekonanie o pozytywnych stronach środowiska pracy oraz pozytywnych efektach wykonywania pracy. Jest to więc nastawienie na sukces i oczekiwanie sukcesu zawodowego [Luthans i in. 2007].

no negatywny, jak i pozytywny, który jednostka odczuwa jako nagradzające doświadczenie zawodowe, promujące osiągnięcia i rozwój [Cavanaugh i in. 2000]. Tak więc potencjał motywacyjny (odbieranie wymagań jako wyzwań), jak i dążenie do bycia aktywnym uczestnikiem interakcji zawodowych (aktywny sprawca w ujęciu Bandury) mogą sprzyjać prosperowaniu pracowników, co jest istotne w wymiarze indywidualnym i organizacyjnym.

Koncepcja prosperowania (ang. *thriving*) została zaproponowana przez Spreitzer i współpracowników [2005]. Prosperowanie to łączny efekt posiadanej witalności oraz potencjału do aktywnego uczenia się. Witalność charakteryzuje się pozytywną energią, podczas gdy uczenie kształtuje poczucie bycia kompetentnym i skutecznym [Paterson i in. 2014; Spreitzer i in. 2005].

Prosperujący pracownicy lepiej wykonują pracę, chętnie modyfikują środowisko pracy, czyniąc je bardziej przyjaznym. Cechuje ich aktywna i twórcza postawa oraz dążenie do osiągnięć, uczenia się i pomocy innym pracownikom [Sonenshein i in. 2013]. Koncepcja prosperowania pokazuje, w jaki sposób społeczne interakcje w wielokulturowym środowisku pracy mogą promować pozytywne funkcjonowanie pracowników. Ten proces rozgrywa się w środowisku, w którym pracownicy razem pracują, obserwują swoją pracę i dyskutują o niej, czyli wchodzi w żywe i intensywne interakcje społeczne. To ostatecznie pobudza witalność i promuje rozwój. W ten sposób potrzeba rozwoju jest zaspokajana w kontekście społecznym i jest kluczowa dla uczenia się organizacji [Carmeli i in. 2009; Quinn 2009].

Zakończenie

Celem rozważań była interpretacja interakcji międzykulturowych na bazie teorii psychologicznych. Po pierwsze, zgodnie z agencyjną perspektywą Bandury przyjęto, że jednostka podejmuje świadomą i aktywną rolę w kształtowaniu tych wzajemnych interakcji, stając się agentem, sprawcą mającym wpływ na środowisko, w którym pracuje. Środowisko pracy jest zbiorem wymagań i zasobów zawodowych, któremu zgodnie z poznawczą teorią stresu Lazarusa, jednostka nadaje znaczenie ze względu na ich ważność, siłę i kierunek oddziaływania. W ten sposób potencjalnie negatywnym wymaganiom może zostać nadana poznawcza ocena wyzwania lub utrudnienia. W wielokulturowym środowisku pracy do najważniejszych specyficznych wymagań należy zaliczyć: konieczność posługiwania się językiem roboczym, różnice kulturowe,

przystosowanie do wielokulturowego środowiska. O ile wymagania postrzegane jako utrudnienia i bariery mogą prowadzić do negatywnych konsekwencji wykonywania pracy, o tyle wyzwania sprzyjają pozytywnym efektom dla jednostki i MNCs. Nie bez znaczenie będą tu również indywidualne zasoby związane z wcześniejszymi doświadczeniami w środowiskach wielokulturowych oraz indywidualne predyspozycje odzwierciedlające pozytywny psychologiczny kapitał zawodowy. Aktywna rola jednostki jako osoby sprawczej, wpływającej na własne środowisko i osoby w nim uczestniczącej, jest częściowo powiązana z potrzebą prosperowania wyrażaną w posiadanej energii i chęci uczenia się. Tendencja do prosperowania odzwierciedla nowoczesne podejście do zaspokajania potrzeby rozwoju. Prosperowanie może w opinii autorów przyjmować rolę pośredniczącą pomiędzy interakcjami powstającymi w wyniku realizacji wymagań zawodowych w wielokulturowym środowisku pracy a osiągnięciem celów organizacyjnych czy jednostkowych, np. zadowolenia z pracy.

Przeprowadzone rozważania umożliwiają wyjaśnienie, dlaczego efekty interakcji międzykulturowych mogą być zarówno pozytywne, jak i negatywne. Wnoszą więc wkład do wiedzy nt. różnic kulturowych w środowisku pracy. Podkreślają, iż do czynników mających wpływ na osiągnięte efekty we współpracy międzykulturowej zaliczają się: ocena poznawcza wymagań zawodowych, dostępność zasobów organizacyjnych oraz zasoby indywidualne. W wyniku uwzględnienia w analizie koncepcji prosperowania oraz pozytywnego kapitału psychologicznego rozważania wpisują się także w nowy nurt, jakim jest Pozytywny Potencjał Organizacji.

Przedstawiony model sugeruje praktyczne implikacje. Mianowicie ocena poznawcza wymagań zawodowych jako wyzwań wzrosnie na skutek zwiększenia dostępności zasobów organizacyjnych oraz poprawy zasobów indywidualnych, np. w wyniku zapewnienia szkoleń językowych. Istotna jest też polityka rekrutacji w MNCs, w której nacisk powinno się położyć na pozyskiwanie osób z doświadczeniem międzynarodowym, posiadających rozbudowane potrzeby rozwoju, o większym potencjale kapitału psychologicznego oraz zdolności językowych.

Zastosowanie paradygmatu jakościowego, w tym metodyki teorii ugruntowanej, do analizy interakcji międzykulturowych nie pozwala na sformułowanie uogólnień wykraczających poza przeprowadzone badania, co wskazuje na ograniczenia przeprowadzonych rozważań. Ponadto badania realizowano w określonym kontekście kraju, w Polsce. W związku z tym w przyszłych badaniach warto dokonać ilościowej weryfikacji zaproponowanego modelu, a dane zbierać także w innych krajach, co pozwoliłoby na sprawdzenie, czy zaproponowana teoria wpisuje się także w konteksty innych państw.

Bibliografia:

Argyle M. (1969), *Social Interaction*, Methuen, London.

Bakker A., Demerouti E. (2014), *Job demands-resources theory* [in] P.Y. Chen & C.L. Cooper (eds.), *Work and Wellbeing: Wellbeing: A complete reference guide*, UK: Wiley-Blackwell, Chichester.

Bandura A. (1993), *Perceived self-efficacy in cognitive development and functioning*, "Educational Psychologist", 28(2).

Bandura A. (2001), *Social cognitive theory: An agentic perspective*, "Annual Review of Psychology", 52(1).

Bandura A. (1977), *Social Learning Theory*, England: Prentice-Hall, Oxford.

Bottero, W., Prandy, K. (2003), *Social interaction distance and stratification*, "The British Journal of Sociology", 54(2).

Burrell G., Morgan G. (1979), *Sociological Paradigms and Organizational Analysis*, Heinemann, London.

Carmeli A., Brueller D., Dutton J.E. (2009), *Learning behaviours in the workplace: The role of high-quality interpersonal relationships and psychological safety*, "Systems Research and Behavioral Science", 98.

Cavanaugh M. i in. (2000), *An empirical examination of self-reported work stress among US managers*, "Journal of Applied Psychology", 85(1).

Cooper D., Doucet L., Pratt M. (2007), *Understanding "appropriateness" in multinational organization*, "Journal of Organizational Behavior", 28(3).

Corbin J. & Strauss A.L. (2008), *Basics of Qualitative Research 3rd (ed.)*, CA: Sage Publications, Thousand Oaks.

Fink G., Neyer A.-K., Kölling M. (2006), *Understanding cross-cultural management interaction: Research into cultural standards to complement cultural value dimensions and personality traits*, "International Studies of Management and Organization", 36(4).

Froese F.J., Peltokorpi V. (2011), *Cultural distance and expatriate job satisfaction*. *International Journal of Intercultural Relations*, 35(1).

Geertz C. (2003), *Opis gęsty – w stronę interpretatywnej teorii kultury* [w:] *Badanie kultury. Elementy teorii antropologicznej*, PWN, Warszawa.

Glaser B.G. (1978), *Theoretical Sensivity: Advances in the Methodology of Grounded Theory*, Mill The Sociology Press, Valley.

Glaser B.G., Strauss A.L. (1999), *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*, NY: Aldine De Gruyter, Hawthorne.

Hassi A., Storti G., Azennoud A. (2011), *Corporate trainers' credibility and cultural values: evidence from Canada and Morocco*, "Cross Cultural Management: An International Journal", 18(4).

Kempster S., Parry K.W. (2011), *Grounded theory and leadership research: A critical realist perspective*, "The Leadership Quarterly", 22(1).

Konecki K. (2001), *Studia z metodologii badań jakościowych. Teoria ugruntowana*, PWN, Warszawa.

Konecki K. (2008), *Wizualna teoria ugruntowana. Rodziny kodowania wykorzystywane w analizie wizualnej*, "Przegląd Socjologii Jakościowej", 4(3).

Lazarus R. (1991), *Psychological stress in the workplace*, "Handbook on job stress: A special Issue of the Journal of Social Behaviour and Personality", 6.

Lazarus R., Folkman S. (1984), *Stress, Appraisal, and Coping*, Springer, New York.

Loh J. i in. (2009), *The nature of workplace boundaries between Australians and Singaporeans in multinational organizations: A qualitative inquiry*, "Cross Cultural Management: An International Journal", 16(4).

Luo Y., Shenkar O. (2006), *The multinational corporation as a multilingual community: Language and organization in a global context*, "Journal of International Business Studies", 37(3).

Luthans F. i in. (2007), *Positive psychological capital: Measurement and relationship with performance and satisfaction*, "Personnel Psychology", 60.

Luthans F., Youssef C.M., Avolio B.J. (2007), *Psychological Capital and beyond*, "Positive Organizational Behavior".

Molinsky A. (2007), *Cross-cultural code-switching: the psychological challenges of adapting behavior in foreign cultural interactions*, "Academy of Management Review", 32(2).

- Morawski W. (2001)**, *Socjologia ekonomiczna. Problemy, teoria, empiria*, Warszawa.
- Müller C.V. (1998)**, *About differences and blind spots: A systemic view on an international, interdisciplinary research team*, "Journal of Managerial Psychology", 13(3/4).
- Neyer A.K., Harzing A.W. (2008)**, *The impact of culture on interactions: five lessons learned from the European Commission*, "European Management Journal", 26(5).
- Noorderhaven N.G., Harzing A. (2003)**, *The "country-of-origin effect" in multinational corporations: Sources, mechanisms and moderating conditions*, "Management International Review", 43(2).
- Paterson T.A., Luthans F., Jeung W. (2014)**, *Thriving at work: Impact of psychological capital and supervisor support*, "Journal of Organizational Behavior", 35(3).
- Quinn R.W. (2009)**, *Energizing others in work connections* [in:] J. Dutton & B.R. Ragins (eds.) *Exploring Positive Relationships at Work. Building a Theoretical and Research Foundation*, Psychology Press, New York, London.
- Rozkwitalska M. (2013)**, *Pozytywne aspekty interakcji międzykulturowych w środowisku wielokulturowym*, "Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej we Wrocławiu", 4(4).
- Rozkwitalska M. & Basińska B.A. (2015)**, *Job satisfaction in the multicultural environment of multinational corporations*, "Baltic Journal of Management", 10(3).
- Rummel R. (1976)**, *Understanding Conflict and War*, vol. 2, [in:] *The conflict helix*, Sage Publications, Beverly Hills, California.
- Shore L.M. i in. (2009)**, *Diversity in organizations: Where are we now and where are we going?*, "Human Resource Management Review", 19(2).
- Sonenshein S.i in. (2013)**, *Growing at work: Employees' interpretations of progressive self-change in organizations*, "Organization Science", 24(2).
- Spreitzer G. i in. (2005)**, *A socially embedded model of thriving at work*, "Organization Science", 16(5).
- Stahl G.K. i in. (2010)**, *A look at the bright side of multicultural team diversity*, "Scandinavian Journal of Management", 26(4).
- Stahl G.K. i in. (2009)**, *Unraveling the effects of cultural diversity in teams: A meta-analysis of research on multicultural work groups*, "Journal of International Business Studies", 41(4).

Stahl G.K., Tung R.L. (2014), *Towards a more balanced treatment of culture in international business studies: The need for positive cross-cultural scholarship*, "Journal of International Business Studies".

Sułkowski Ł. (2002), *Czy kultury organizacyjne zmierzają do unifikacji?*, "Zarządzanie Zasobami Ludzkimi", 3–4.

Swedberg R. (1990), *Economics and Sociology: Redefining their Boundaries: Conversations with Economists and Sociologists*, Princeton University Press, Princeton.

Takeuchi R., Chen J. (2013), *The impact of international experiences for expatriates' cross-cultural adjustment: A theoretical review and a critique*, "Organizational Psychology Review", 3(3).

Weber Y., Tarba S.Y. (2012), *Mergers and acquisitions process: the use of corporate culture analysis*, "Cross Cultural Management: An International Journal", 19.

Magdalena Saczyna*

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

Analiza porównawcza cech osobowych menadżera do spraw zrównoważonego rozwoju w korporacjach w Niemczech i Czechach

A Comparative Analysis of Personal Characteristics of a Corporate Sustainability Manager in Corporations in Germany and the Czech Republic.

Abstract: Growing interest among players on business, administrative and NPO level in the phenomenon of sustainable development has led to the creation of a new group of professionals – corporate sustainability managers (CS Managers). So far, a few studies have been carried out on the subject and experience in this field is still relatively limited. This article attempts to fill this gap through presenting the results of a research concerning the profile of CS Managers in the surveyed corporations. Here, attention was focused on socio-demographic characteristics, responsibilities and tasks as well as the position of this profession in the organizational hierarchy. The article was drawn up on the basis of the literature review and empirical researches conducted among chosen corporations in the Czech Republic and Germany.

Key words: sustainability, corporate sustainability, corporate sustainability manager

Wstęp

Według definicji Sesji Zarządzającej Programem Ochrony Środowiska z 1975 roku rozwój zrównoważony zakłada „taki przebieg nieuchronnego i pożądanego rozwoju

* ibmasacz@gmail.com

gospodarczego, który nie naruszałby w sposób nieodwracalny środowiska życia człowieka i nie prowadziłby do degradacji biosfery, który nie godziłby w prawa przyrody, ekonomii i kultury” [Kozłowski 2002, s. 106]. Rozwinięcie tej koncepcji odnaleźć można w tzw. Raporcie Brundtland *Nasza wspólna przyszłość* [1987], w którym rozwój zrównoważony zdefiniowano jako rozwój, który zaspokaja potrzeby obecne, nie pozabawiając przyszłych pokoleń możliwości zaspokajania ich potrzeb.

Koncepcję rozwoju zrównoważonego najczęściej rozpatruje się w ujęciu makroekonomicznym. Podkreśla się potrzebę uwzględnienia w działalności gospodarczej, obok wymiaru ekonomicznego, również roli czynników społecznych i środowiskowych w zaspokajaniu potrzeb pokolenia obecnego i pokoleń przyszłych. Biorąc pod uwagę bezpośredni wpływ organizacji na rozwój gospodarczy, społeczny oraz środowisko naturalne, coraz częściej ideę zrównoważonego rozwoju wykorzystuje się w zarządzaniu organizacjami. Realizacja rozwoju zrównoważonego na szczeblu mikroekonomicznym oznacza zatem równorzędne traktowanie w strategii rozwoju organizacji celów ekonomicznych, społecznych i środowiskowych. Według J. Adamczyk [2001, s. 183] rozwój zrównoważony w działalności organizacji sprowadza się do:

- uwzględniania uwarunkowań ekologicznych w wyznaczaniu kierunków rozwoju,
- nieprzekraczania ekologicznie uzasadnionych granic dopuszczalnych norm,
- dostosowania potrzeb rozwojowych do regionalnych i lokalnych uwarunkowań.

W związku z tym, że w literaturze nie odnajdujemy żadnej uniwersalnej definicji zarządzania strategią zrównoważonego rozwoju korporacji (ang. *Corporate Sustainability*, CS), w kontekście niniejszego opracowania pojęcie to rozumiane jest jako koncepcja obejmująca swym zasięgiem wszelkie obszary działań (w tym CSR, ład korporacyjny czy też działalność filantropijną) związane z realizacją idei zrównoważonego rozwoju na poziomie mikroekonomicznym.

Prowadzenie działalności zgodnie z koncepcją rozwoju zrównoważonego związane jest zwykle z koniecznością utworzenia stanowiska zorientowanego na te zadania. Rosnące zainteresowanie zagadnieniem zrównoważonego rozwoju przyczyniło się wprawdzie do intensyfikacji badań nad problemem dokonania pozytywnej zmiany w kierunku zrównoważonego rozwoju na poziomie organizacyjnym przedsiębiorstwa [Benn, Dunphy, Griffiths 2006, s. 156–165], jednak stosunkowo mało uwagi poświęcono badaniom analizującym rolę indywidualium jako agenta i pioniera takiej zmiany [Sharma 2002, s. 1–29]. Wywody na temat roli menadżera w realizacji

CS w przedsiębiorstwie odnajdujemy, m.in. w badaniach Frencha [1979, s. 207–215], Eisenhardta [1989, s. 57–74] czy Moore’a [1999, s. 329–343]. Badania M. Lounsbury’ego [2001, s. 29–56] dowiodły, że uniwersytety mające najlepsze wyniki w zarządzaniu recyclingiem zatrudniały koordynatorów z zakresu środowiskowych praktyk, którzy posiadali odpowiednie wykształcenie oraz wyróżniali się zaangażowaniem w realizację środowiskowych praktyk. Także Starik i Rands [1995, s. 908–935] podkreślili rolę koordynatora w organizacji w poprawie wyniku przedsiębiorstwa. Według Posnera i Schmidta [1993, s. 341–347], jak również Hoffmana [1993, s. 10–18], kombinacja osobistych cech i wartości menadżera ma pozytywny wpływ na wyniki jego zespołu. Także Keogh i Polonsky [1998, s. 38–49] podkreślili związek między cechami menadżera i wynikami organizacji w zakresie praktyk z obszaru CS.

W raporcie Greenbiz [Greenbiz 2013] zaprezentowano dane wskazujące na to, że liczba specjalistów ds. CS w organizacjach wzrosła dwukrotnie między 1995 a 2003 rokiem. Trend ten powtórzył się w latach 2003–2008. Badania poświęcone stanowisku menadżera przeprowadzone zostały m.in. przez amerykańską korporację PricewaterhouseCoopers LLP [2012], belgijską organizację Business & Society [2013] czy też polskie Forum Odpowiedzialnego Biznesu [2015]. Badania te dotyczyły głównie roli strategii CSR w poprawie wyników zrównoważonych praktyk organizacji. W opublikowanych raportach zaprezentowano także wyniki analiz cech demograficznych i doświadczenia menadżerów w zakresie zarządzania zrównoważonym rozwojem w organizacji.

W niniejszym artykule analizie poddano praktyczne rozwiązania dotyczące tworzenia i utrzymywania stanowiska menadżera do spraw zrównoważonego rozwoju korporacji (w skrócie: CS-menadżera). Pod uwagę zostały wzięte cechy demograficzne, doświadczenie, wykształcenie, odpowiedzialność oraz usytuowanie w hierarchii organizacji osób pełniących tę funkcję. Analiza opiera się na wynikach badań przeprowadzonych w Czechach i w Niemczech.

Opis przeprowadzonych badań

Analizą objęto grupę organizacji, jakimi są korporacje, w dzisiejszych czasach uznawane za główną siłę napędzającą zrównoważony rozwój na świecie [KPMG 2014]. W kolejnym etapie badań analizie poddano zasięg geograficzny badania. Na tym etapie dokonano także wyboru konkretnych organizacji, w których przeprowadzono wywiady.

Przewodnym celem badań było dokonanie analizy porównawczej profilu menadżera w krajach o skrajnych wynikach dotyczących praktyk w zakresie ochrony środowiska, a tym samym skrajnych stosunkach populacji tych krajów do problemu ochrony środowiska. W tym celu w procesie wyboru próby do badań oparto się m.in. na teoriach wskazujących na dochód jako czynnik wyjaśniający różnice w świadomości ekologicznej w obrębie poszczególnych populacji. R. Inglehart [1995, s. 57–72] zakłada, że im bardziej dochód przewyższa średnią dla danej populacji, tym wyższy jest także przewidywany poziom świadomości ekologicznej. W procesie badawczym posłużono się także teoriami tłumaczącymi różnicowanie postaw prośrodowiskowych, w tym wpływem konfliktów o zasoby i towarzyszących im protestów społecznych na świadomość ekologiczną [Brechin, Kempton 1994, s. 96–100]. W ten sposób zdefiniowano kryteria wyboru dwóch grup krajów cechujących się:

- skrajnymi wynikami w zakresie ochrony środowiska,
- skrajnym stosunkiem mieszkańców do ochrony przyrody,
- skrajnym stopniem rozwoju gospodarczego danego regionu.

Jako punkt wyjściowy tego etapu badań przyjęto zestawienie najbardziej przyjaznych środowisku przedsięwzięć, które zostało sporządzone na podstawie badania przeprowadzonego w 29 krajach europejskich przez miesięcznik *Reader's Digest* [Dyson 2010, s. 53–60]. Przy tworzeniu rankingu kierowano się następującymi wskaźnikami: wydajność środowiska, szczęśliwa planeta, zmiany klimatu, zróżnicowanie biologiczne i systemy energii odnawialnej. Jedne z najlepszych wyników osiągnęły kraje skandynawskie, czyli Szwecja, Norwegia i Finlandia (poniżej 17 punktów). Stosunkowo dobre wyniki w rankingu osiągnęły także Niemcy – 54 pkt. Celem analizy porównawczej było zestawienie krajów cechujących się dobrymi i mniej satysfakcjonującymi wynikami w zakresie ochrony środowiska. W celu uzupełnienia tego zestawienia dokonano zatem wyboru krajów drugiej grupy, mających gorsze wyniki. Znalazła się w niej między innymi Polska (zajmująca 22 z 29 miejsc rankingu i osiągająca 101 punktów) oraz Czechy (18 miejsce i 88 punktów). Podkreślić należy, że kraje takie, jak Niemcy, Polska oraz Czechy szczególnie zainteresowały autora badań ze względu na ich położenie geograficzne. Wymienione kraje położone są blisko miejsca zamieszkania autora, co w znacznym stopniu ułatwiło przeprowadzenie badań.

Następnie wyniki badania Eurostatu [2013] potwierdziły różnicę w dochodach krajów obydwu grup. Dochód mieszkańców w Norwegii, Szwecji, Finlandii i Niemiec wynosił w roku 2013 minimum 33 tys. euro, podczas gdy w Czechach roczne zarobki wyniosły 15 tys., a w Polsce 10 tys. euro w skali roku. Biorąc pod uwagę zależności

trzech sąsiadujących krajów, dochód w Niemczech był ponadtrzykrotnie wyższy niż w Polsce oraz ponaddwukrotnie wyższy niż w Czechach.

W celu uzyskania jak najrzetelniejszych i najbardziej szczegółowych informacji podjęto decyzję o realizacji wywiadów w formie osobistych spotkań. Z dalszych badań zostały wykluczone, znajdujące się w pierwszej grupie, państwa skandynawskie. Powodów takiej decyzji było kilka. Po pierwsze, autor artykułu nie zna wystarczająco dobrze języków skandynawskich, a istniało ryzyko, że skandynawscy respondenci nie będą posługiwać się językiem angielskim na tyle sprawnie, by uniknąć nieporozumień w trakcie wywiadów. Czynniki te mogłyby znacząco wpłynąć na zachwianie rzetelności i wiarygodności badań. Po drugie, ze względu na dużą odległość dzielącą autora (przebywającego w owym czasie w Niemczech) od respondentów z krajów skandynawskich badania wymagałyby dużych nakładów finansowych oraz czasowych. Dlatego też podjęto decyzję o wykluczeniu grupy państw skandynawskich z dalszych badań. Wyselekcjonowano zatem wybrane kraje grupy 1 i 2, tj. Polskę, Czechy i Niemcy. Polska, ze względu na niskie zainteresowanie badaniami ze strony przedstawicieli korporacji, nie została zakwalifikowana do dalszych analiz.

W celu identyfikacji grupy docelowych korporacji w wybranych krajach posłużono się międzynarodowymi rankingami przedstawiającymi ich zaangażowanie w zakresie CS, jak m.in. raportowanie, a także rankingami wskazującymi najbardziej odpowiedzialne korporacje, stworzonymi na podstawie konkursów na szczeblu narodowym. W ten sposób na podstawie rankingu GRI oraz zestawień opartych na konkursach na odpowiedzialne przedsiębiorstwa (TOP odpovědná firma w Republice Czeskiej i Deutscher Nachhaltigkeitspreis w Niemczech) z lat 2011–2013 wyłoniono grupę docelową badań – 16 korporacji prowadzących działalność w różnego rodzaju gałęziach gospodarki, posiadających oddziały w Niemczech oraz Czechach. W kolejnym etapie badań, dokonując analizy informacji na regionalnych stronach internetowych wybranych korporacji, nawiązano kontakt i zaproszono CS-menedżerów do udziału w wywiadach. Badania przeprowadzone w okresie od lutego 2014 do listopada 2014 miały charakter jakościowy i służyły identyfikacji podobieństw oraz różnic w interpretacji profilu badanego stanowiska. Wywiady z 16 CS-menedżerami w Czechach i 14 w Niemczech trwały średnio od 1,5 do 2 godzin i dotyczyły głównie zagadnień dotyczących profilu stanowiska koordynatora ds. ZR (m. in. doświadczenie, zadania, kompetencje, zależność od pozostałych komórek organizacyjnych).

W celu zidentyfikowania wymagań odnośnie do profilu specjalistów w Czechach i Niemczech od listopada 2013 do kwietnia 2014 roku dokonano analizy 20 ofert pra-

cy na tym stanowisku. Owe oferty były publikowane na popularnych platformach internetowych poświęconych pośrednictwu pracy, jak pracowni-portal.cz, profesia.cz, prace.cz, www.job.cz, monste.de, jobscout24.de, stepstone.de, bezpośrednio na stronach internetowych korporacji będących autorami ogłoszeń oraz na portalach społecznościowych, takich jak LinkedIn, Facebook i Xing. Wyszukiwanie ogłoszeń o stanowisku CS-menadżera odbyło się z użyciem słów kluczowych:

- menadżer ds. zrównoważonego rozwoju (niem. Nachhaltigkeitsmanager, cs. Manažer pro udržitelný rozvoj),
- menadżer ds. społecznej odpowiedzialności korporacji (niem. Manager für soziale Verantwortung im Unternehmen, cs. Manažer společenské odpovědnosti).

Wyniki badań

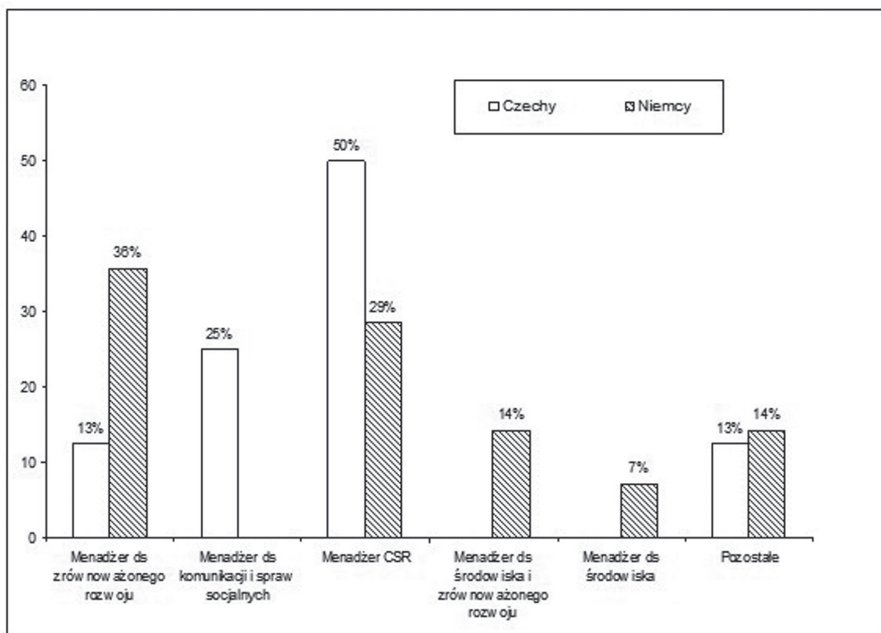
W tej części pracy zaprezentowane zostaną wyniki analizy porównawczej cech demograficzno-społecznych CS-menadżerów w Czechach i Niemczech, obszarów ich odpowiedzialności i wykonywanych czynności, jak i usytuowania tego stanowiska w strukturze organizacyjnej.

Analiza ofert pracy wskazała na pierwsze różnice w podejściu do omawianego stanowiska. Przegląd 10 ofert pracy w Niemczech i 10 w Czechach pokazał rozbieżności w wymaganiach odnośnie do profilu CS-menadżera w obydwu badanych krajach. Podczas gdy w Czechach preferowano absolwentów kierunków humanistycznych i ekonomicznych (w tym głównie ekonomii, dziennikarstwa i politologii), w Niemczech poszukiwano absolwentów kierunków technicznych oraz ekonomicznych. W obu przypadkach od kandydatów oczekiwano wysokiej komunikatywności oraz umiejętności redagowania tekstów. Ponad połowa pracodawców w Niemczech wymagała od kandydatów doświadczenia na podobnym stanowisku. W Czechach 6 z badanych ofert zawierało informację o konieczności posiadania stażu pracy na stanowisku związanym z CS.

Nazwa stanowiska także była elementem różnicującym te dwa kraje. W Niemczech najczęściej wykorzystywanym określeniem badanego stanowiska był „menadżer do spraw zarządzania zrównoważonym rozwojem”, a także „menadżer CSR”. W ponad połowie tamtejszych oddziałów zidentyfikowano osobny departament do spraw CS, a specjalistom podporządkowany był 1–3 osobowy zespół. W odróżnie-

niu od zachodniego sąsiada w Czechach tylko w dwóch oddziałach zidentyfikowano departament ds. CS, a najczęściej wykorzystywaną nazwą stanowiska był „menadżer CSR” oraz „menadżer do spraw komunikacji i projektów socjalnych”.

Rysunek 1. Najczęściej wykorzystywane nazwy na określenie CS-menadżera

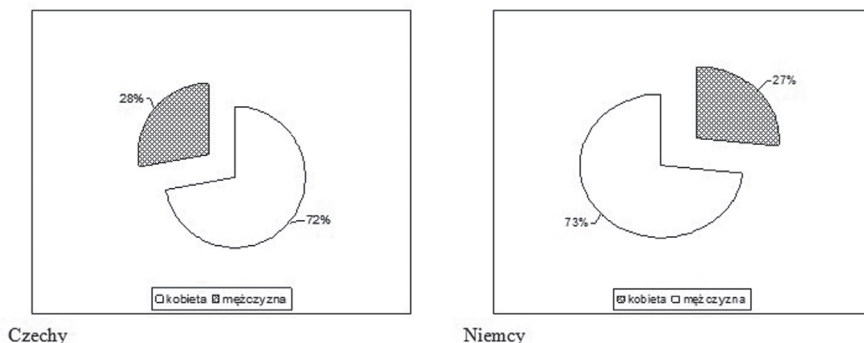


Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Struktura wieku i płeć to kolejna różnica, jaką można wskazać. Podczas gdy 73% menadżerów w Niemczech stanowili mężczyźni w przedziale wiekowym 30–45 lat, w Czechach zadania na tym stanowisku wykonywały głównie przedstawicielki płci żeńskiej, a wiek 89% badanych nie przekraczał 30 lat.

Motywy decyzji o pracy na stanowisku CS-menadżera są odmienne w Niemczech i w Czechach. 87% przedstawicieli niemieckich oddziałów przyznało, że głównym motywem decyzji o podjęciu pracy w zawodzie CS-menadżera były pobudki wewnętrzne, jak pasja, zainteresowanie czy też zobowiązanie do czynienia dobra. Z kolei respondenci z Czech przypisywali decyzję o pracy w tym zawodzie głównie pobudkom zewnętrznym, wśród których najczęściej wymieniano prestiż lub atrakcyjne i stabilne miejsce pracy w międzynarodowej korporacji.

Rysunek 2. Płeć CS-menadżerów w Czechach i Niemczech



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Tabela 1. Struktura wieku wśród CS-menadżerów w Czechach i Niemczech

Grupa wiekowa	Czechy (%)	Niemcy (%)
20-30	89	27
30-45	11	53
Więcej niż 45	0	20

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

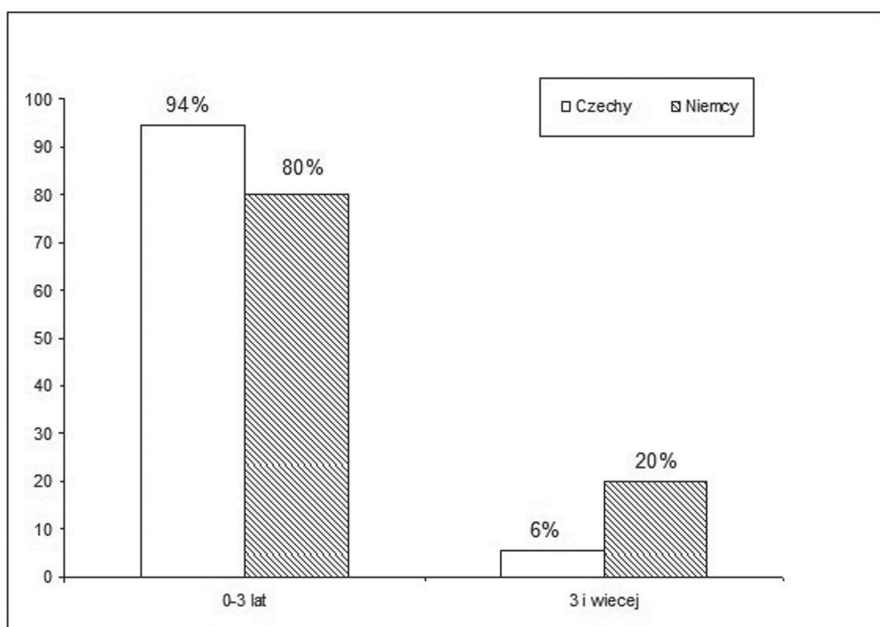
Staż pracy i wykształcenie CS-menadżerów w omawianych krajach także są zróżnicowane. Specjaliści w Niemczech legitymowali się dłuższym stażem pracy na stanowisku związanym ze zrównoważonym rozwojem niż ich wschodni sąsiedzi (94% respondentów posiadało mniej niż 3 lata doświadczenia na podobnej pozycji).

Zakres zadań CS-menadżera w niemieckich i czeskich przedsiębiorstwach częściowo się pokrywa, można jednak zauważyć znaczące rozbieżności w podejściu do owego zagadnienia w tych dwóch krajach. Badania pokazały, że realizacja strategii CS w niemieckich oddziałach obejmowała głównie zadania związane z realizacją projektów dotyczących ochrony środowiska i spraw socjalnych, podczas gdy w Czechach na pierwszy plan wysuwały się aspekty społeczne. Zarówno specjaliści w Niemczech, jak i w Czechach wykazali się dużym zaangażowaniem w dialog z wybraną grupą interesariuszy obejmującą głównie przedstawicieli mediów, rządu, organizacji niezyskowych, a także pozostałych interesariuszy zewnętrznych wykazujących zainteresowanie strategią organizacji. W obu krajach zidentyfikowano małe zaangażowanie specjalistów w działania obejmujące bezpośrednią komunikację i interakcję z pracownikami.

Do głównych obowiązków specjalisty w obu krajach należała realizacja działań o charakterze marketingowym i komunikacyjnym, w ramach których badani najczęściej wymieniali:

- opracowywanie i zarządzanie treściami związanymi z CS na stronach internetowych, w strategicznych dokumentach organizacji czy też w raportach,
- komunikacja z interesariuszami (głównie zewnętrznymi),
- reprezentacja organizacji podczas wydarzeń poświęconych zagadnieniom CS.

Rysunek 3. Doświadczenie na stanowisku związanym ze zrównoważonym rozwojem



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Ponad połowa badanych w Czechach ukończyła studia na kierunkach związanych z naukami ekonomicznymi, natomiast 39 procent posiadało wykształcenie humanistyczne. W grupie niemieckiej przeważali absolwenci kierunków technicznych, ekonomicznych oraz związanych z naukami o środowisku.

Rysunek 4. Wykształcenie CS-menadżerów

1	Kierunek humanistyczny (socjologia, psychologia, politologia, dziennikarstwo, itd.)
2	Kierunek nauk o środowisku (ekologia, biologia)
3	Kierunek techniczny (inżynieria środowiskowa, budowa maszyn, itp.)
4	Kierunek ekonomiczny (ekonomia, zarządzanie, itp.)
5	Pozostałe

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Tabela 2. Obszary zaangażowania CS-menadżerów

Obszary zaangażowania	Stopień zaangażowania	
	Niemcy	Czechy
Komunikacja z interesariuszami (zarządzanie stroną internetową, udział w wydarzeniach, komunikacja z mediami)	Duże zaangażowanie	Duże zaangażowanie
Organizacja szkoleń i inicjatyw dla pracowników	Średnie zaangażowanie	Słabe zaangażowanie
Opracowywanie treści i raportów odnośnie do realizowanej strategii	Duże zaangażowanie	Duże zaangażowanie
Działalność filantropijna i sponsoring	Średnie zaangażowanie	Duże zaangażowanie

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Miejsce stanowiska w hierarchii organizacji i jego struktura to ostatni aspekt, jaki podlegał badaniu. Przedstawiciele obu krajów przyznali, że strategia całego koncernu związana z zarządzaniem CS jest formułowana i koordynowana przez departament CS w siedzibie głównej korporacji i tworzy podstawy oraz ramy działania dla koordynatorów w oddziałach regionalnych. 42 procent wszystkich specjalistów było zobowiązanych do raportowania wyników strategii przedstawicielom zarządu oddziału, podczas gdy 30 procent było bezpośrednio podporządkowanych departamentowi ds. CS w siedzibie głównej. Pozostały odsetek stanowiły stanowiska przypisane do konkretnego departamentu w oddziale, z czego najczęściej wymieniane były działy PR/Marketing/Komunikacja. Ponadto, podczas gdy w Niemczech specjaliści wykazywali się ścisłą współpracą z działem odpowiedzialnym za zarządzanie strategią środowiska w organizacji, w Czechach współpracowano głównie z działem personalnym.

Wnioski

Na podstawie zaprezentowanych w pracy wyników można wysunąć wniosek, że podobnie jak w przypadku samej strategii CS, nie istnieje uniwersalna definicja stanowiska koordynatora tejże strategii, niosąca ze sobą zestaw kompleksowych rozwiązań dla każdego typu korporacji, niezależnie od branży czy środowiska, w jakim ona funkcjonuje.

Czynniki takie, jak uwarunkowanie historyczne, kultura czy też poziom rozwoju gospodarczego danego regionu wpływają na różnorodny charakter strategii związanych z realizacją zrównoważonego rozwoju w korporacjach. W związku z tą różnorodnością również profil stanowiska odpowiedzialnego za koordynację takiej strategii zmienia się w zależności od warunków otoczenia organizacji.

Pomimo faktu, że badania przeprowadzono w niemieckich i czeskich oddziałach tych samych korporacji, wyniki analizy pokazały rozbieżności w profilach specjalistów odpowiedzialnych za realizację lokalnych strategii CS. Podczas gdy w Niemczech zadania CS-menedżera związane były, m.in. z ochroną środowiska i sprawami socjalnymi, w Czechach kluczową rolę odgrywały starania związane z przeciwdziałaniem korupcji, równouprawnieniem oraz bezpieczeństwem socjalnym. Ponadto zjawisko CS w Niemczech wydaje się mieć dłuższą historię niż u wschodnich sąsiadów, co odzwierciedla wiek, jak i staż pracy koordynatorów. Wyniki pokazały także, że wspólnym dla przedstawicieli obu krajów obszarem działania była realizacja funkcji marketingowej przejawiającej się intensywnym dialogiem koordynatorów z grupami społecznymi reprezentującymi media, politykę oraz niezyskowe organizacje.

Tylko strategie odpowiednio dopasowane do warunków otoczenia korporacji mogą przyczynić się do rozwiązywania lokalnych i aktualnych problemów ich interesariuszy. Z kolei zaspokajanie potrzeb interesariuszy znajdujących się w bezpośrednim otoczeniu organizacji jest kamieniem milowym w drodze do osiągnięcia zrównoważonego rozwoju na poziomie globalnym. Wyniki pokazały, że badane korporacje poprawnie rozpoznały ten trend. Pomimo faktu, iż strategia CS formułowana była w siedzibie głównej korporacji, menadżerom pozostawiono swobodę modyfikacji tych koncepcji na potrzeby warunków lokalnych.

Sformułowanie stosunkowo uniwersalnej definicji profilu CS-menedżera w oparciu o przeprowadzone badania wydaje się bardzo skomplikowanym zadaniem. W tym celu zaleca się przeprowadzenie dalszych badań obejmujących szerszy zakres aspektów związanych z tą profesją.

Bibliografia:

Adamczyk J. (2001), *Koncepcja zrównoważonego rozwoju w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków.

Benn S., Dunphy D., Griffiths A. (2006), *Enabling Change for Corporate. Sustainability: An Integrated Perspective*, "Australasian Journal of Environmental Management", nr 13(3).

Brechin S., Kempton W. (1994), *Global environmentalism: A challenge to the postmaterialism thesis?*, "Social Science Quarterly", nr 75.

Business&Society (2013), *From CSR Manager to Shared Value Business Developer. The evolution of the CSR manager in Belgium*, <http://www.businessandsociety.be/wp-content/uploads/2014/08/The-evolution-of-the-CSR-manager.pdf> [19 października 2015].

Deutscher Nachhaltigkeitspreis, <https://www.nachhaltigkeitspreis.de> [19 października 2015].

Dyson J. (2010), *Cenzurka z ekologii dla krajów Europy*, "Reader's Digest", nr 6 (10).

Eisenhardt K.M. (1989), *Agency theory: An assessment and review*, "Academy of Management Review", nr 14 (1).

Eurostat (2013), http://ec.europa.eu/eurostat/statisticsexplained/index.php/National_accounts_and_GDP/pl, [19 października 2015].

Forum Odpowiedzialnego Biznesu (2015), *Menedżerowie CSR*, http://odpowiedzialnybiznes.pl/wp-content/uploads/2015/10/Menedzerowie-CSR_raport_podglad.pdf [19 października 2015].

French P.A. (1979), *The corporation as a moral person*, "American Philosophical Quarterly", nr 3.

Global Reporting Initiative, <http://database.globalreporting.org/search> [19 października 2015].

Greenbiz (2013), *The state of profession*, <https://www.greenbiz.com/news/2013/01/08/state-sustainability-profession-2013> [19 października 2015].

Hoffman A.J. (1993), *The importance of fit between individual values and organisational culture in the greening of industry*, "Business Strategy and the Environment", nr 2(4).

Inglehart R. (1995), *Public Support for the Environmental Protection: Objective Problems and Subjective Values in 43 Societies*, "Political Science & Politics".

Keogh P.D., Polonsky M.J. (1998), *Environmental Commitment: A Basis for Environmental Entrepreneurship?*, "Journal of Organizational Change Management", nr 11(1).

Kozłowski S. (2002), *Ekorozwój. Wyzwanie XXI wieku*, PWN Warszawa.

KPMG (2014), *Corporate sustainability: Drivers and Enablers India Sustainability*, https://www.kpmg.com/IN/en/IssuesAndInsights/ArticlesPublications/Documents/FICCI_Sustainability_Conclave_Report2014_feb13.pdf [19 października 2015].

Lounsbury M. (2001), *Institutional Sources of Practice Variation: Staffing College and University Recycling Programs*, "Administrative Science Quarterly", nr 46(1).

Moore G. (1999), *Corporate moral agency: review and implications*, "Journal of Business Ethics", nr 21(4).

Posner B.Z., Schmidt W.H. (1993), *Values congruence and differences between the interplay of personal and organizational value systems*, "Journal of Business Ethics", nr 12(5).

PricewaterhouseCoopers LLP (2012), *The Sustainability Executive: Profile and Progress*, <https://www.pwc.com/us/en/corporate-sustainability-climate-change/assets/pwc-sustainability-executive-profile-and-progress.pdf> [19 października 2015].

Sharma S. (2002), *Research in Corporate Sustainability: What Really Matters?*, UK: Edward Elgar, Cheltenham.

Starik M., Rands G.P. (1995), *Weaving an Integrated Web: Multilevel and Multisystem Perspectives of Ecologically Sustainable Organizations*, "Academy of Management Review", nr 20(4).

TOP odpovědná firma, <http://www.topodpovednafirma.cz/top-minule-rocniky.html> [19 października 2015].

World Commission on Environment and Development, Our Common Future: Report of the World Commission on Environment & Development 1987, <http://www.un-documents.net/our-common-future.pdf> [28 grudnia 2015].

Łukasz Sienkiewicz*

Szkoła Główna Handlowa w Warszawie

Grzegorz Łukasiewicz**

Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

Jakościowy kontekst kapitału ludzkiego w organizacjach wielokulturowych – analiza holistyczna z wykorzystaniem narzędzia NKL

Qualitative Context of Human Capital in Multicultural Organisations – a Holistic Analysis with a Use of NKL Tool

Abstract: This article presents possibilities offered by the Tool for the Measurement of the Value of Human Capital (NKL) in relation to areas shaping qualitative dimensions of human capital in multicultural organizations. These areas include: organizational culture, interpersonal relations, knowledge sharing, competences, satisfaction and engagement. These areas share also the environment, which influences not only the quality of human capital, but also the effectiveness of its utilization. Tool for the Measurement of the Value of Human Capital (NKL), thanks to the module focused on surveying these areas, allows for their thorough analysis and continuous monitoring.

Key words: human capital, quality analysis of human capital, multicultural organization, tool for the measurement of the value of human capital (NKL)

* lsienk@sgh.waw.pl

** lukasieg@uek.krakow.pl

Wstęp

Rozwój współczesnych organizacji uwarunkowany jest wieloma czynnikami. Jednym z nich jest permanentna poprawa efektywności wykorzystywanych zasobów, a w szczególności tych, które są określane mianem strategicznych. Od lat 80. ubiegłego wieku za tego typu zasób uważany jest kapitał ludzki, a dokładniej wiedza, doświadczenie, zdolności, postawy czy motywacja zatrudnionych pracowników. Nie wystarczy jednak zatrudnić odpowiednich pracowników, aby móc w pełni korzystać z ich kapitału ludzkiego. Aby to osiągnąć, należy stworzyć w organizacji środowisko, które będzie wspierać efektywne wykorzystanie tego kapitału. Jego kształtowanie odbywa się poprzez wprowadzanie zmian w wielu obszarach organizacji, takich jak kultura organizacyjna, dzielenie się wiedzą, komunikacja czy satysfakcja i zaangażowanie. Osiągnięcie jego docelowego stanu staje się jednak bardzo problematyczne, w szczególności dla organizacji wielokulturowych. Powodem są różnice między pracownikami mające swoje źródło w różnych kulturach, w jakich dorastali i zdobywali wykształcenie. Celem tego artykułu jest przedstawienie możliwości, jakie oferuje Narzędzie Pomiaru Wartości Kapitału Ludzkiego w aspekcie analizy obszarów kształtujących jakościowy kontekst kapitału ludzkiego. Pierwsza jego część oparta zostanie o analizę literatury przedmiotu, w drugiej zaprezentowane zostaną fragmentaryczne wyniki badań przeprowadzonych w fazie testowej narzędzia.

Organizacje wielokulturowe

Duża zmienność warunków, w jakich funkcjonują współczesne organizacje, wymusza permanentną realizację procesów dostosowawczych wobec coraz to nowszych wyzwań. Jednym z nich jest wielokulturowość, której skutki obserwowane są na wielu płaszczyznach życia społeczno-gospodarczego. Jest ona efektem wielu czynników, takich jak zwiększające się techniczne możliwości w zakresie przemieszczania się osób pomiędzy krajami czy kontynentami, liberalizacja przepisów dotychczas utrudniających swobodny przepływ ludności, nasilające się ruchy migracyjne, zmiany demograficzne na rynku pracy, rosnąca świadomość faktu, że różnorodność podnosi jakość zasobów ludzkich, globalizacja [Bukowska 2012, s. 328]. Mianem wielokulturowości określa się zjawisko polegające na współwystępowaniu na ograniczonej powierzchni dwu lub więcej grup ludności o odrębnych językach, wyznaniach, obyca-

jach, tradycjach oraz systemach organizacji społecznych [Janowska 2014, s. 120]. Do istotnych elementów odróżniających poszczególne grupy ludności zalicza się również wspólne losy, symbolikę czy identyfikowanie bohaterów oraz antybohaterów [Nikitorowicz 2000, s. 87].

Tak zdefiniowana wielokulturowość obserwowana jest praktycznie w każdej dziedzinie życia – od sztuki, polityki, poprzez rynek pracy, organizacje, stowarzyszenia czy instytucje użyteczności publicznej. To powoduje, że podstawową jej cechą jest powszechność, ale również dynamika (jest źródłem zmian w tradycyjnych społeczeństwach poprzez konfrontowanie ze sobą różnych wartości, wierzeń czy postaw) oraz intensyfikacja oddziaływania w czasie (skutki wielokulturowości, zarówno te pozytywne, jak i negatywne, narastają w czasie) [Gajek 2013, s. 115]. W dalszej części artykułu wspomniana wielokulturowość analizowana będzie z punktu widzenia organizacji gospodarczych, a w szczególności jej wpływu na efektywność kapitału ludzkiego ucieleśnionego w pracownikach.

Wzrost różnorodności kulturowej na poziomie organizacji skutkuje szeregiem następstw, zarówno tych pozytywnych, jak i negatywnych. Im większa różnorodność kulturowa pracowników, tym większe prawdopodobieństwo wystąpienia problemów związanych z niezajomością lub niedoskonałą znajomością języka partnera oraz innego znaczenia tych samych gestów i skrótów. Wzrost różnorodności kulturowej będący efektem funkcjonowania firm w coraz większej liczbie krajów jest często przyczyną kolejnych problemów związanych chociażby z powiększającymi się geograficznie odległościami pomiędzy współpracownikami tej samej firmy, co prowadzi do depersonalizacji kontaktów międzyludzkich. Również różnice wynikające z wyznawanej religii, jak np. obchodzone święta i związana z tym potrzeba dni wolnych od pracy, mogą utrudniać efektywne funkcjonowanie zespołów pracowniczych [Bukowska 2012, s. 330]. Różnorodności kulturowej nie należy jednak rozpatrywać tylko przez pryzmat potencjalnych problemów organizacyjnych. Bardzo rozpowszechniony w literaturze jest pogląd, że wielokulturowość może pomóc organizacjom osiągnąć przewagę konkurencyjną [Senichev 2013; Fitzsimmons 2013]. Wskazuje na to sześć argumentów [Griffin 2004, s. 190]:

- argument kosztowy – organizacje, które nie potrafią zarządzać różnorodnością, notują niższą wydajność pracy oraz wysoki poziom fluktuacji personelu i absencji pracy, co podwyższa koszty ich funkcjonowania;
- argument dotyczący pozyskiwania zasobów – organizacje sprawnie zarządzające wielokulturowością mają łatwiejszy dostęp do utalentowanych pra-

owników wywodzących się z różnych grup mniejszościowych;

- argument dotyczący marketingu – zespoły pracownicze charakteryzujące się wielokulturowością są lepiej przygotowane do opracowania i wprowadzenia nowego produktu na rynek;
- argument związany z kreatywnością oraz rozwiązywaniem problemów – wskazuje się, że organizacje wielokulturowe są na ogół bardziej twórcze i kreatywne niż organizacje monokulturowe, zarówno w fazie tworzenia nowego produktu, jak też rozwiązywania zwykłych, codziennych problemów;
- argument dotyczący elastyczności systemu – związany jest z przekonaniem, że elastyczność organizacji, rozumiana jako dostosowywanie się do zmian zachodzących w jej otoczeniu, jest zdecydowanie większa w organizacjach wielokulturowych.

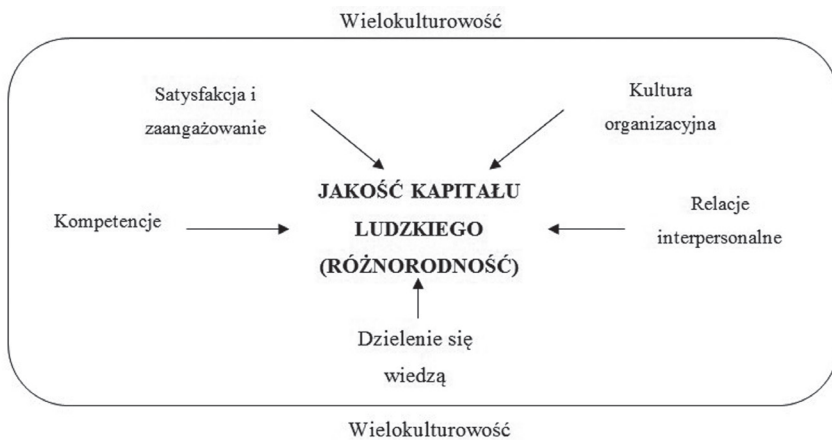
Jak wskazują liczni autorzy, stworzenie sprawnie funkcjonującego zespołu pracowników wywodzących się z różnych kultur narodowych uwarunkowane jest wieloma czynnikami, wśród których na czoło wysuwają się działania realizowane przez pracowników działów personalnych. Podstawowego znaczenia w procesie kształtowania takich zespołów nabiera już sam proces rekrutacji nowych pracowników, a następnie ich adaptacji do nowego środowiska pracy [Bukowska 2014, s. 64]. Równie ważny staje się sposób wynagradzania, oceniania czy proces rozwoju ich wiedzy i umiejętności. Działania realizowane w tych obszarach w sposób pośredni kształtują satysfakcję i zaangażowanie pracowników, ich kompetencje, kulturę organizacyjną czy relacje interpersonalne. Te z kolei mają bezpośrednie przełożenie na jakościowy wymiar kapitału ludzkiego organizacji. Rozpoznanie tych związków, szczególnie w organizacjach wielokulturowych, można uznać za stałe wyzwanie, jakie staje przed menadżerami personalnymi.

Wielokulturowość a jakość kapitału ludzkiego

Wpływ wielokulturowości na jakość kapitału ludzkiego organizacji można rozpatrywać z dwóch perspektyw. Pierwsza odnosi się do zmian, jakie procesy wielokulturowości wprowadzają w strukturze kapitału ludzkiego, chodzi tu o przejście od jego względnej homogeniczności do heterogeniczności (różnorodności) rozpatrywanej w kategoriach wieku, płci, doświadczenia zawodowego czy posiadanych kompetencji. Druga perspektywa dotyczy z kolei zmian zachodzących w środowisku, w którym

kapitał ludzki jest wykorzystywany, i które to środowisko w dużej mierze decyduje o efektywności jego wykorzystania. W środowisku tym główną rolę odgrywają następujące obszary: kultura organizacyjna, relacje interpersonalne, dzielenie się wiedzą, kompetencje oraz satysfakcja i zaangażowanie. Każdy z tych obszarów w różnym stopniu poddawany jest pewnym presjom ze strony licznych kultur występujących w organizacji i tym samym wpływa na ostateczne efekty zaangażowania w procesy wytwórcze czy usługowe kapitału ludzkiego (rys. 1).

Rys. 1. Determinanty jakości kapitału ludzkiego w perspektywie wielokulturowej



Źródło: opracowanie własne.

Kultura organizacyjna panująca w organizacji stanowi jeden z podstawowych obszarów determinujących jakość kapitału ludzkiego. W odniesieniu do omawianego obszaru warto zauważyć, że w literaturze przedmiotu spotykamy się z licznymi ujęciami tego konstruktu i w efekcie brakiem konsensusu co do jego istoty. Ciągłe trwa bowiem polemika pomiędzy zwolennikami perspektywy funkcjonalno-obiektowej, zakładającej, że kultura organizacyjna jest elementem składowym organizacji w takim samym stopniu jak strategia czy struktura organizacyjna, oraz subiektywno-interpretatywnej, według której ład organizacyjny nie istnieje obiektywnie i jest ciągle kształtowany przez jednostki czy grupy pracowników [Stańczyk 2008, s. 15–16]. Opowiedzenie się za jedną z perspektyw rzutuje z kolei na definiowanie pojęcia kultury organizacyjnej. Dla przykładu według M. Armstronga kultura organizacyjna stanowi utrwalaony wzorzec wartości, norm, przekonań, postaw i założeń, które kształtują zachowanie ludzi i sposoby realizacji zadań [Armstrong 2000, s. 149]. Z kolei G. Hofstede

postrzega kulturę organizacyjną jako zbiorowe zaprogramowanie umysłu, które odróżnia członków jednej organizacji od drugiej [Hofstede 2007].

Związki kultury organizacyjnej z wielokulturowością uwidaczniają się przede wszystkim w sytuacji analizowania jej elementów składowych. Do najczęściej wymienianych elementów składowych kultury organizacyjnej zalicza się: wartości kulturowe, podstawowe założenia, normy społeczne i organizacyjne, sposoby komunikowania się, opowieści, narracje, mity, metafory, stereotypy organizacyjne, rytuały, symbole, zwyczaje, obyczaje, bohaterów organizacyjnych, tabu, wzorce kulturowe, artefakty kulturowe oraz subkultury [Sułkowski 2012, s. 72]. Wymienione przykładowe elementy są z kolei przypisywane do poszczególnych poziomów kultury organizacyjnej, przy czym najczęściej wyróżnienie wspomnianych poziomów oparte jest na klasyfikacji zaproponowanej przez E. Scheina. W klasyfikacji tej wyróżnia się trzy poziomy kultury organizacyjnej: podstawowe założenia, wartości i normy oraz artefakty (symbole). Wielokulturowość widoczna w coraz większej liczbie współczesnych organizacji najsilniej oddziałuje na pierwszy oraz drugi z wymienionych poziomów. W przypadku podstawowych założeń, a więc np. wizji człowieka i jego roli czy miejsca w organizacji, jak również postrzegania otoczenia w kategoriach przyjazne – wrogie, wpływ uwarunkowań kulturowych jest znaczący. Podkreśla się przy tym, że to kultura narodowa w największym stopniu kształtuje tego typu założenia. Również drugi poziom kultury organizacyjnej, czyli wartości i normy, w bardzo dużym stopniu uwarunkowany jest czynnikami kulturowymi. Wartości, które na poziomie organizacji przyjmują postać ideałów czy standardów mających swój wyraz w przyjętych celach organizacji, jak również normy rozumiane jako formalne lub nieformalne reguły określające co wolno zrobić, a czego się nie powinno w danej sytuacji, z jednej strony są określane i propagowane przez kierownictwo organizacji na potrzeby przyjętej strategii, z drugiej, każdy pracownik już w momencie przyjmowania na stanowisko pracy jest „wyposażony” w pewien ich zestaw będący wynikiem dotychczasowych doświadczeń, wyznawanej religii czy kultury narodowej, w jakiej się wychował. Wzrost różnorodności kulturowej pracowników powoduje, że kultura organizacyjna, uważana dotychczas za stabilną i utrwaloną, zaczyna ulegać zniekształceniu i tym samym wpływać na efektywność wykorzystania kapitału ludzkiego. Zniekształcenia te mogą mieć charakter zarówno pozytywny, gdy wartości i normy wnoszone przez nowych członków do organizacji są przez nią pożądane, jak również negatywny, np. w przypadku norm i wartości, z którymi organizacja nie chce się już więcej identyfikować.

Efektywność wykorzystania kapitału ludzkiego uzależniona jest również od jakości komunikacji, czyli przekazywania informacji między ludźmi. Najczęściej w procesie komunikowania się wyróżnia się nadawcę oraz odbiorcę przekazywanych informacji. Same informacje (przekaz) są zakodowane i przesyłane poprzez odpowiedni kanał. Przesyłane informacje mogą z kolei natrafić na wiele zniekształceń (szumów) mogących utrudnić, lub wręcz uniemożliwić, skuteczną komunikację. Zniekształcenia te mogą wynikać z barier indywidualnych, takich jak sprzeczne lub niespójne sygnały, brak nawyku słuchania czy z góry przyjęte nastawienie do sprawy, ale również organizacyjnych – w postaci używanego słownictwa oraz różnic kulturowych, które szczególnie w organizacjach międzynarodowych stwarzają wiele problemów komunikacyjnych. Ich efektem może stać się wiele sytuacji konfliktowych, w rozwiązaniu których dużą rolę odgrywa motywacja skonfliktowanych stron oraz odpowiednie szkolenia [Terry 2007].

Jakość kapitału ludzkiego organizacji oraz jego efektywne wykorzystanie uzależnione są również od poziomu satysfakcji i zaangażowania pracowników. Efekty pracy zależą bowiem od możliwości, zdolności i umiejętności wspartych odpowiednią motywacją, wolą oraz chęcią działania [Borkowska 2006, s. 317]. Satysfakcja z pracy związana jest z pozytywnymi lub negatywnymi odczuciami wobec wykonywanej pracy. Odczucia pozytywne oznaczają zadowolenie z ważnych dla pracowników obszarów i tym samym przekładają się na wysoki poziom satysfakcji, odczucia negatywne generują z kolei niezadowolenie, a więc wpływają negatywnie na jej poziom. W literaturze można spotkać liczne klasyfikacje obszarów determinujących poziom satysfakcji. W jednej z nich wskazuje się cztery, dość ogólne obszary, a mianowicie:

- rozwój kariery – możliwości rozwoju kariery zawodowej, dostępność i aktualność szkoleń, możliwości wykorzystania umiejętności w miejscu pracy, dofinansowanie do innych form podnoszenia kwalifikacji w postaci np. studiów podyplomowych,
- relacje z kadrą kierowniczą – komunikacja między pracownikami, autonomia i niezależność w podejmowaniu decyzji, relacje z przełożonymi i współpracownikami,
- świadczenia i odszkodowania – stawka podstawowa wynagrodzenia, możliwości zróżnicowania wynagrodzenia w postaci nagród, premii, świadczeń dodatkowych, opieka zdrowotna, dodatkowe świadczenia emerytalne,
- środowisko pracy – poczucie bezpieczeństwa, sensu pracy, różnorodność pracy itp. [Juchnowicz 2014, s. 22].

Wraz z satysfakcją z pracy bardzo często używane bywa również pojęcie zaangażowania. Zdarza się nawet, że pojęcia te traktowane są jak synonimy, co stanowi duże nadużycie. O ile poziom satysfakcji określa pozytywne lub negatywne odczucia wobec wykonywanej pracy, to zaangażowanie oznacza intelektualne i emocjonalne oddanie organizacji [Juchnowicz 2012, s. 34]. Pracownik zaangażowany to pracownik, który jest szczerze zainteresowany swoją pracą, pasjonuje się nią, a wykonywane przez niego czynności często wykraczają poza formalne obowiązki. W przypadku sytuacji problemowych nie czeka na gotowe rozwiązania, ale sam stara się je zaproponować. Tak rozumiane zaangażowanie przejawia się w czterech formach: zaangażowanie w organizację (identyfikacja z misją i celami firmy), zaangażowanie w pracę (wykonywanie codziennych zadań na wysokim poziomie), zaangażowanie w zawód (ciągły rozwój posiadanych kompetencji) oraz zaangażowanie w środowisko społeczne.

Zarówno poziom satysfakcji, jak i zaangażowania uzależniony jest od wielu czynników. Wymienione cztery podstawowe obszary kształtujące satysfakcję to tylko przykłady obszarów, które można określić mianem organizacyjnych. Oprócz nich bardzo duży wpływ na jej poziom wywierają czynniki osobiste, takie jak wiek, płeć, wykształcenie, doświadczenie zawodowe, cechy osobowości, postawy, wyznawane wartości czy indywidualne oczekiwania. Jak łatwo zauważyć, czynniki te są ściśle związane ze zjawiskiem wielokulturowości. Im pracownicy są bardziej zróżnicowani kulturowo, tym ich wymagania wobec pracy stają się coraz bardziej rozbieżne. Wymaga to od organizacji odejścia od jednolitych programów kształtujących satysfakcję i zaangażowanie pracowników na rzecz ich dostosowania do poszczególnych grup kulturowych.

Jakość kapitału ludzkiego w organizacjach wielokulturowych uzależniona jest również od procesów związanych z zarządzaniem wiedzą. Tym mianem określa się działania ukierunkowane na tworzenie, gromadzenie, przechowywanie, udostępnianie i wykorzystywanie wiedzy w celu zapewnienia rozwoju organizacji poprzez osiągnięcie przewagi konkurencyjnej. W dotychczasowych badaniach i publikacjach poświęconych zarządzaniu wiedzą wyłaniają się cztery koncepcje: zasobowa, spirali wiedzy, procesowa oraz organizacji uczącej się [Macias 2011]. Najbardziej rozpowszechniona jest koncepcja spirali opierająca się na podziale wiedzy na jawną i cichą. Zakłada się w niej, że tworzenie wiedzy odbywa się w trakcie społecznych interakcji między wspomnianymi jej rodzajami. Interakcje te tworzą cykl wyrażający się w postaci socjalizacji (przekształcanie wiedzy cichej w cichą), eksternalizacji (wie-

dza cicha przekształca się w jawną), kombinacji (na podstawie wiedzy jawnej tworzy się nową wiedzę jawną) oraz internalizacji (wiedza jawna staje się wiedzą cichą). Cykl ten przebiega w przedsiębiorstwach z różną skutecznością oraz efektywnością. Powodem tych różnic są m.in. bariery w dzieleniu się wiedzą, do których zalicza się bariery indywidualne / osobiste (brak zaufania, strach przed utratą zatrudnienia lub władzy, obawa przed przyznaniem się do błędu), związane z wiedzą (trudność w jej uzewnętrznieniu), organizacyjno-systemowe (brak systemu wspierającego dzielenie się wiedzą, brak czasu na dzielenie się wiedzą), społeczne (słabe więzi nieformalne między pracownikami), techniczne (brak kompatybilności pomiędzy poszczególnymi rozwiązaniami IT) oraz fizyczne (brak przestrzeni do dzielenia się wiedzą, złe warunki fizyczne zebrania) [Rudawska 2013]. Wielokulturowość również i w przypadku wymienionych barier odgrywa znaczącą rolę. W szczególności dotyczy to barier indywidualnych, które pod wpływem wzrastających różnic w znajomości języków, obyczajów, tradycji czy postaw wobec pracy mogą bardzo spowolnić procesy związane z dzieleniem się wiedzą.

Ostatnim obszarem, który w sposób bezpośredni decyduje o jakości kapitału ludzkiego są kompetencje. Stanowią one podstawowy element składowy kapitału ludzkiego. Najczęściej ich mianem określa się: wiedzę, umiejętności, predyspozycje i postawy pracowników, które wykorzystywane w procesie pracy służą do zrealizowania strategii organizacji. Wymienione w definicji komponenty tego podejścia nie stanowią zamkniętej listy. Często jest ona poszerzana, m.in. o zachowania, wartości kulturowe, doświadczenie, motywację, predyspozycje, przekonania, sposoby rozumowania, etykę pracy czy wyznawane zasady [Górska 2003, s. 55; Rostkowski 2014, s. 42]. Również i w tym przypadku wpływ wielokulturowości na zmiany w rodzajach i poziomach kompetencji pracowników jest łatwo zauważalny. Głównie dotyczy to takich komponentów kompetencji, jak postawy, wartości kulturowe czy etyka pracy; w ramach zestawu kompetencji wymaganych od pracowników wymienia się również kompetencje międzykulturowe [Kaufmann, Englezou, Garcia Gallego 2014].

Z przedstawionych rozważań wynika, że jakość kapitału ludzkiego w środowisku wielokulturowym uzależniona jest od wielu czynników. Dokładna identyfikacja i analiza tych obszarów, łącznie ze wskazaniem wpływu na jakość kapitału ludzkiego organizacji, powinna być więc przeprowadzana systematycznie, a wnioski z niej wynikające wykorzystywane do korygowania realizowanej polityki personalnej. Skoro bowiem kapitał ludzki uznawany jest za zasób strategiczny, przyczyniający się do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej, to tym bardziej monitorowane powinny być wszystkie ob-

szary mogące obniżyć jego jakość. Trudno jednak wyobrazić sobie realizację tego zadania bez odpowiedniego wsparcia ze strony specjalistycznych narzędzi, głównie informatycznych. Jednym z nich jest Narzędzie Pomiaru Kapitału Ludzkiego – NKL, którego wybrane możliwości zostaną zaprezentowane w dalszej części artykułu.

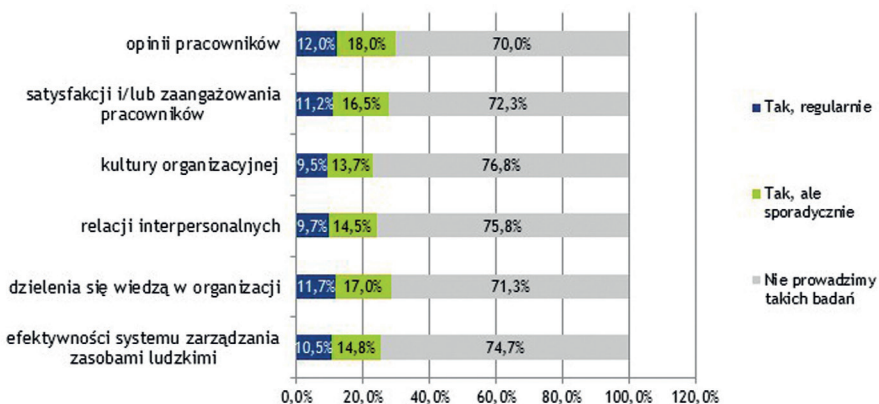
Analiza holistyczna kapitału ludzkiego z wykorzystaniem NKL

Narzędzie Pomiaru Wartości Kapitału Ludzkiego (NKL) – zostało opracowane w ramach projektu *Kapitał ludzki jako element wartości przedsiębiorstwa*¹ realizowanego w partnerstwie Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości (Lider projektu) oraz Katedry Rozwoju Kapitału Ludzkiego Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie (Partner projektu). Jest to innowacyjny produkt, który bazując na istniejących rozwiązaniach, uwzględnia zarówno dane ilościowe, jak i jakościowe o kapitale ludzkim, w tym również daje możliwość uwzględnienia wyników badań ankietowych przeprowadzonych w firmie wśród pracowników.

Z badania empirycznego przeprowadzonego na próbie 600 przedsiębiorstw w ramach projektu *Kapitał ludzki jako element wartości przedsiębiorstwa* wynika, że około 3/4 respondentów nie prowadzi w swojej organizacji badań w obszarach opinii pracowników, satysfakcji i zaangażowania, kultury organizacyjnej, relacji interpersonalnych, dzielenia się wiedzą w organizacji czy efektywności systemu zarządzania zasobami ludzkimi (wykres). Regularnie badania takie są prowadzone jedynie w około 10% przedsiębiorstw ogółem, przy czym zróżnicowanie ze względu na wielkość firmy jest bardzo wyraźne. Ogólnie prowadzenie oraz regularność poszczególnych badań są tym częstsze, im większe jest dane przedsiębiorstwo (tabela). Zdecydowana większość firm mikro, 3/4 firm małych, 2/3 firm średnich oraz połowa firm dużych nie prowadzi żadnego z powyższych badań.

¹ Projekt jest realizowany w ramach *Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki – Priorytet II Rozwój zasobów ludzkich i potencjału adaptacyjnego przedsiębiorstw oraz poprawa stanu zdrowia osób pracujących, Poddziałanie 2.1.3 Wsparcie systemowe na rzecz zwiększenia zdolności adaptacyjnych pracowników i przedsiębiorstw*. Numer umowy: UDA-POKL.02.01.03-00-036/11-00.

Wykres 1. Przeprowadzanie badań w firmach (ogółem)



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań. Odpowiedź na pytanie: Czy w Pana(i) firmie prowadzone są badania? Baza: n= 600 (wszystkie przedsiębiorstwa).

W związku z tym w narzędziu NKL wprowadzono moduł służący do przeprowadzania badań pracowników w wyżej wymienionych obszarach. W szczególności opracowano autorskie kwestionariusze ankiet służących do badania:

- Kultury Organizacyjnej (19 pytań)
- Satysfakcji i Zaangażowania i (23 pytania)
- Relacji Interpersonalnych (42 pytania)
- Kompetencji (32 pytań)
- Dopasowania Kompetencyjnego (28 pytań)
- Etapu Rozwoju Organizacji (60 pytań).

W fazie testowania wstępnej wersji NKL w przedsiębiorstwach przeprowadzono pogłębioną analizę firm z wykorzystaniem metod jakościowych (IDI, obserwacja uczestnicząca) oraz opisanych powyżej autorskich kwestionariuszy ankiet. Każde pytanie w ankiecie oceniane było w następującej skali (w nawiasie liczba przyznawanych pkt. za odpowiedź): zdecydowanie tak (1), raczej tak (2), raczej nie (3) oraz zdecydowanie nie (4). Oznacza to, że im niższa jest średnia z uzyskanych odpowiedzi, tym wyższa jest zgodność respondentów z zadaniem pytaniem. Badanie analizowane w niniejszym opracowaniu przeprowadzone zostało w 20 przedsiębiorstwach. Przedsiębiorstwa te reprezentowały różne obszary działalności, z przewagą sektora usług. Różniły się także pod względem wielkości zatrudnienia. 5 spośród badanych firm to firmy mikro, 4 to firmy małe, 7 – firmy średnie i 4 – firmy duże.

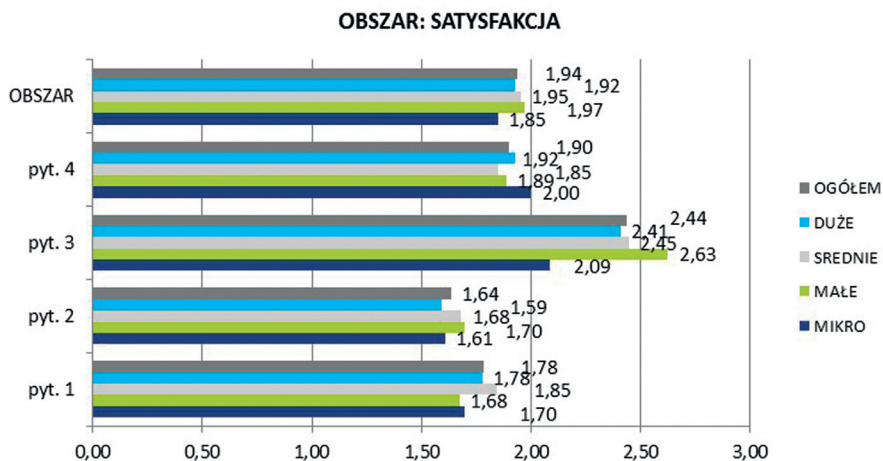
W tabeli 1 przedstawiono charakterystykę satysfakcji jako obszaru występującego w kwestionariuszu Satysfakcja i Zaangażowanie. Ze względu na ograniczenia związane z rozmiarem opracowania w dalszej części zostaną zaprezentowane tylko wybrane pytania z różnych kwestionariuszy dostępnych w narzędziu. W przypadku satysfakcji analiza dotyczy czterech pytań, a otrzymane wyniki zostały zaprezentowane na wykresie nr 1.

Tabela 1. Charakterystyka obszaru satysfakcji zawarta w narzędziu NKL

Satysfakcja	Satysfakcja zawodowa oznacza pozytywny stosunek pracowników do powierzonych im zadań, warunków pracy oraz przełożonych i współpracowników, wymagający by praca stwarzała intelektualne wyzwania, poczucie sukcesu, radości z rozwoju zawodowego i samorealizacji oraz pełnej identyfikacji z wykonywaną pracą i/lub organizacją. Wysokie wartości wskaźnika w tym obszarze (oraz związany z tym wysoki odsetek odpowiedzi pozytywnych na pytania) wskazują na zadowolenie pracowników z pracy (oznaczające pozytywny stosunek pracowników do powierzonych im zadań, warunków pracy oraz przełożonych i współpracowników oraz zadowolenie z otrzymywanego wynagrodzenia), ale także satysfakcję zawodową (oznaczającą możliwość wykorzystywania umiejętności i uzdolnień, stawianie różnorodnych zadań, swobodę działania i dopływ informacji zwrotnych o osiągniętych wynikach).
-------------	--

Źródło: opracowanie własne.

Wykres 1. Poziom satysfakcji w badanych organizacjach



pyt. 1 Lubię swoją pracę, chodzę do pracy z przyjemnością.

pyt. 2 Wierzę, że moja praca ma sens.

pyt. 3 Swoją pracę traktuję wyłącznie jako sposób zarabiania na życie.

pyt. 4 Jestem dumny ze swojej pracy.

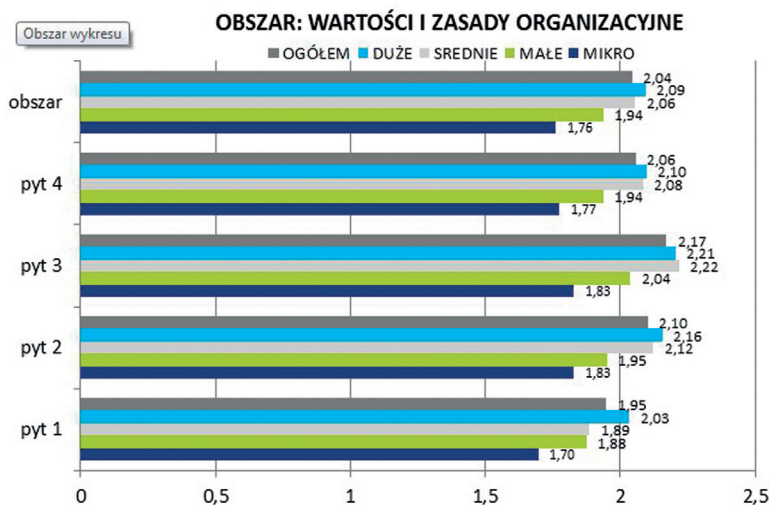
Na kwestionariusz dotyczący kultury organizacyjnej składają się cztery obszary: wartości i zasady organizacyjne, wizja i cele działania, elastyczność i proaktywność oraz orientacja na rozwój. Fragment przeprowadzonej analizy kultury organizacyjnej w badanych przedsiębiorstwach na podstawie pierwszego obszaru został przedstawiony w tabeli 2. oraz na wykresie 2.

Tabela 2. Charakterystyka obszaru wartości i zasady organizacyjne zawarta w narzędziu NKL

Wartości i zasady organizacyjne	Wartości panujące w przedsiębiorstwie i ich wzajemna spójność są niezwykle istotne dla profilowania kultury organizacyjnej, szczególnie w firmach mikro, małych i średnich. Wspólne wzorce myślenia są dobrym predyktorem istnienia silnej kultury organizacyjnej motywującej ludzi do wkładania maksymalnego wysiłku w wykonywanie czynności zawodowych. Ponadto wartości te znajdują swoje odzwierciedlenie w różnych praktykach organizacyjnych. Wysokie wartości wskaźnika w tym obszarze (oraz związany z tym wysoki odsetek odpowiedzi pozytywnych na pytania) wskazują na istnienie sprecyzowanych głównych wartości organizacji, skuteczność ich komunikowania w organizacji oraz zgodność działań wszystkich pracowników firmy zgodnie z tymi wartościami.
---------------------------------	---

Źródło: opracowanie własne.

Wykres 2. Ocena obszaru wartości i zasady organizacyjne w badanych organizacjach



pyt. 1 Właściciele i kadra zarządzająca określili, jakie są kluczowe wartości i zasady, które mają panować w całej organizacji.

pyt. 2 Właściciele i kierownicy postępują zgodnie z ustanowionymi wartościami i zasadami.

pyt. 3 Pracownicy w mojej firmie mają świadomość istnienia głównych wartości i zgadzają się z nimi.

pyt. 4 W codziennej pracy przestrzegane są zasady i wartości organizacyjne

Źródło: opracowanie własne.

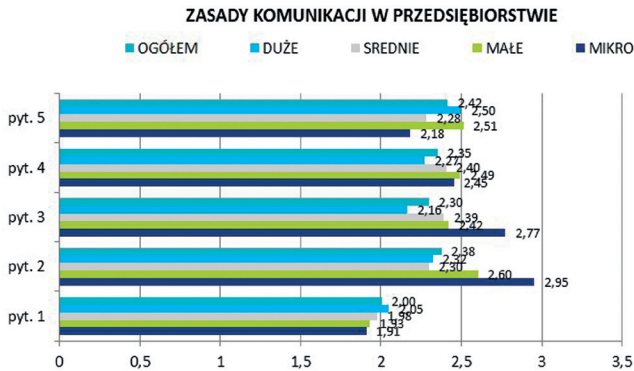
Z czterech obszarów składa się również kwestionariusz dotyczący relacji interpersonalnych. Oprócz zasad komunikacji w przedsiębiorstwie zawiera również takie obszary, jak jakość komunikacji interpersonalnej, efektywność komunikacji interpersonalnej oraz bariery występujące w komunikacji interpersonalnej. Ocena pierwszego z obszarów dokonana przez respondentów w badanych przedsiębiorstwach została przedstawiona na wykresie nr 3.

Tabela 3. Charakterystyka obszaru zasady komunikacji w przedsiębiorstwie zawarta w narzędziu NKL

Zasady komunikacji w przedsiębiorstwie	Podstawowym warunkiem skutecznej komunikacji interpersonalnej w przedsiębiorstwie jest istnienie zwyczajów lub opracowanie podstawowych zasad komunikacji w przedsiębiorstwie. Wysokie wartości wskaźnika w tym obszarze (oraz związany z tym wysoki odsetek odpowiedzi pozytywnych na pytania) wskazują na: istnienie opisanych zasad obiegu informacji, istnienie opisanych zasad i zwyczajów dotyczących komunikowania się przełożonych z podwładnymi, podwładnych z przełożonymi oraz wzajemnego komunikowania się pracowników między sobą, a także wysoki odsetek pracowników, którzy znają zasady i zwyczaje komunikowania się w organizacji
--	--

Źródło: opracowanie własne.

Rys. 4. Ocena obszaru zasady komunikacji w przedsiębiorstwie



pyt. 1 W naszym przedsiębiorstwie istnieją i są jasno określone zasady i zwyczaje komunikowania się przełożonych z podległymi im pracownikami.

pyt. 2 W naszym przedsiębiorstwie organizowane są, przynajmniej raz na kwartał, spotkania informacyjne, podczas których pracownicy są informowani o decyzjach Zarządu.

pyt. 3 Informacje na temat misji i strategii naszego przedsiębiorstwa są udostępnione w intranecie lub w innych formach multimedialnych.

pyt. 4 W naszym przedsiębiorstwie jest wyznaczona osoba odpowiedzialna za przekazywanie informacji wewnątrz organizacji.

pyt. 5 Pracownicy uczestniczą w ustalaniu indywidualnych i zespołowych celów zawodowych.

Źródło: opracowanie własne.

Zaprezentowane fragmentaryczne wyniki badań obszarów kształtujących jakościowy wymiar kapitału ludzkiego przeprowadzonych za pomocą narzędzia NKL pozwalają na dokonanie wstępnej oceny możliwości jego zastosowania w organizacjach wielokulturowych. W organizacjach tych jakościowy kontekst kapitału ludzkiego może być skutecznie analizowany z wykorzystaniem kwestionariuszy zawartych w narzędziu NKL. Już pierwsze badanie może wskazać na te obszary, które są negatywnie oceniane przez pracowników w badanych organizacjach. Przyczyn niskich ocen może być bardzo wiele. Jedną z nich, szczególnie w organizacjach funkcjonujących na wielu zagranicznych rynkach, mogą stanowić stale narastające problemy związane z różnicami kulturowymi. Ich dokładna identyfikacja oraz analiza wymaga z kolei pogłębionych badań ukierunkowanych głównie na tego typu problemy. Możliwości tego narzędzia zwiększają się z kolei w przypadku jego systematycznego stosowania. Wówczas, oprócz statycznej oceny obszarów, uzyskuje się również dynamiczny obraz zmian zachodzących w ich wnętrzu.

Podsumowanie

Kapitał ludzki stanowi dla coraz większej liczby współczesnych organizacji najważniejszy czynnik kształtujący ich wartość oraz decydujący o sukcesie ekonomicznym. To dobrze wykształceni, utalentowani i mocno zaangażowani w swoje obowiązki pracownicy stają się swoistą siłą napędową oraz nośnikiem wiedzy. Rośnie więc znaczenie wszelkich działań prowadzących do wzrostu jakości tego kapitału, jak również do kształtowania takiego środowiska organizacyjnego, które wspiera jego efektywne wykorzystanie. Środowisko to nie jest stałe, lecz ulega ciągłym zmianom, w szczególności w organizacjach wielokulturowych. Pojawia się więc potrzeba jego stałego monitorowania w oparciu o specjalistyczne narzędzia informatyczne. Jednym z nich jest zaprezentowane w artykule Narzędzie Pomiaru Kapitału Ludzkiego (NKL), które pozwala organizacjom przeprowadzać badania ankietowe najważniejszych obszarów kształtujących wspomniane środowisko. Analiza uzyskanych za pomocą tego narzędzia wyników może wskazać obszary problematyczne obniżające jakość kapitału ludzkiego oraz utrudniające jego efektywne wykorzystanie, i jednocześnie wskazać na działania, których realizacja jest wymagana do poprawy sytuacji.

Bibliografia

Armstrong M. (2000), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.

Borkowska S. (2006), *Motywacja i motywowanie* [w:] H. Król, A. Ludwicyński (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

Bukowska U. (2012), *W kierunku organizacji wielokulturowej*, „Zarządzanie i Finanse”, r. 10, nr 1, cz. 3.

Bukowska U. (2014), *Socjalizacja pracowników w warunkach różnorodności kulturowej*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, Wrocław, nr 350.

Fitzsimmons S.R. (2013), *Multicultural employees: a framework for understanding how they contribute to organizations*, „Academy of Management Review”, vol. 36, issue 4.

Gajek K. (2013), *Zmiany kultury organizacyjnej w perspektywie wielokulturowej*, „Acta Universitatis Lodzianis. Folia Oeconomica”, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź, nr 283.

Górska J. (2003), *Ocena efektywności rozwoju kapitału ludzkiego* [w:] M. Rybak (red.), *Kapitał ludzki a konkurencyjność przedsiębiorstw*, Poltext, Warszawa

Griffin R. W. (2004), *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

Hofstede G. (2007), *Kultury i organizacje: zaprogramowanie umysłu*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.

Janowska Z. (2014), *Rola kadry kierowniczej w adaptacji wielokulturowych zespołów pracowniczych*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, Wrocław, nr 349.

Juchnowicz M. (2012), *Zaangażowanie pracowników. Sposoby oceny i motywowania*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.

Juchnowicz M. (2014), *Satysfakcja zawodowa pracowników. Kreator kapitału ludzkiego*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.

Kaufmann H. R., Englezou M., Garcia-Gallego A. (2014), *Tailoring cross-cultural competence training*, „Thunderbird International Business Review”, vol. 56, issue 1.

Macias J. (2011), *Istota i koncepcje zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie*, „Problemy Jakości”, nr 7.

Nikitorowicz J. (2000), *Spotkanie i dialog kultur – wymiar edukacji międzykulturowej* [w:] T. Pilch (red.), *O potrzebie dialogu kultur i ludzi*, Wydawnictwo Akademickie Żak, Warszawa.

Rostkowski T. (2014), *Model kompetencyjny organizacji* [w:] M. Juchnowicz (red.), *Zarządzanie kapitałem ludzkim. Procesy – narzędzia – aplikacje*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.

Rudawska A. (2013), *Dzielenie się wiedzą w organizacjach – istota, bariery i efekty*, „Organizacja i Kierowanie”, nr 4.

Senichev V. (2013), *Human resource diversity and performance within the frame of organizations, teams and individuals*, „Theory & Practice”, vol. 14, issue 4.

Staćzyk S. (2008), *Nurt kulturowy w zarządzaniu*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.

Terry J. (2007), *Motivating a multicultural workforce*, „Industrial and Commercial Training”, vol. 39, no 1.

Marcin Soniewicki*

Poznan University of Economics and Business

Knowledge Transfer Importance for Competitiveness of Service Industry Companies in Internationalization Process

Abstract: Knowledge management processes differ depending on a kind of examined company as their needs vary. This paper concentrates on analysis of one, key element of knowledge management – knowledge transfer in particular kind of firms – service industry businesses. Its goal is examining the intensity of mentioned processes and checking their importance for performance of service industry companies, especially those operating on foreign markets. The results of empirical, quantitative research conducted among 381 service industry companies show that there are not large differences in intensity of knowledge transfer processes among various types of firms in this industry. Nevertheless, there are very big, statistically significant, differences in competitiveness level of companies with low intensity of knowledge transfer and high intensity of these processes. More detailed analyses have shown that each increase of knowledge transfer intensity in these firms coexists with increase in their competitiveness. This effect is especially visible among entities in internationalization process.

Key words: knowledge, knowledge transfer, service industry, internationalization, competitive advantage

* marcin.soniewicki@ue.poznan.pl

Introduction

The goal of this paper is examining the intensity of knowledge transfer processes and checking their importance for performance of various types of service industry companies, especially those operating on foreign markets.

Fast changes taking place in the global economy force companies to adjust to changing conditions. For this, effective knowledge transfer processes are essential ability. Knowledge transfer is considered in the literature as one of the knowledge management processes among knowledge acquisition, implementation and protection. Sometimes the term 'sharing' is also used for knowledge disseminating inside a company or transfer of this resource between two people. Such activities, which take place in all sorts of companies, are intended to facilitate their employees' access to various elements of firm's knowledge resource which usually exists in organizations in various forms and places [Choo 2006, p. 2]. Nevertheless, knowledge is very elusive resource that is why its transfer is not an easy task [Soniewicki 2015].

Moreover, companies operating in various industries differ in many aspects including their knowledge needs and knowledge management processes. That is why this article concentrates on one kind of companies – acting in service industry.

The new approach presented in this paper is characterized by choice of small element – knowledge transfer – of wider concept – knowledge management, and complex analysis of this issue, on relatively big sample – 381 (1) – of very similar companies (all operating in service industry). Another innovativeness applied here is use of new measuring tool – Knowledge Transfer Index (KTI) created by author of this paper.

The article consists of seven sections. Introduction presents the topic and goals of the paper, and then literature review analyzes previous books, papers and report related to the subject of the article. Methodology segment describes research methods applied and portrays examined sample of service industry companies. Research result is the most important section which in details shows effects of the quantitative study. The following part – conclusion, presents the most important findings of the article. At the end of the paper limitations and suggestions for future research were shown.

Literature review

The role of knowledge resource in economic processes has considerably increased in the recent decades, in particular in the last years of twenty century [OECD 1996; Karlsson Johansson and Sough 2006, p. 1; Gaczek 2009, p. 27]. As a result tangible, physical resources are currently much less valuable and important for companies [Soniewicki 2016, p. 10] and knowledge is often perceived as companies' the most important resource [Welfe 2007, p. 9]. Consequently, enterprises are forced to properly manage this resource in order to be competitive. In the literature one can find several concepts that are supposed to help businesses to control their knowledge and learning activities [Handzic and Zhou 2005, p. 3]. The most popular of them is 'knowledge management' [Vera and Crossan 2006; Bali, Wickramasinghe and Lahaney 2009].

In the literature there are many definitions of knowledge management. Very often authors perceive it as "collection of processes" [Perechuda 2005, p. 74]. However, there are differences in naming them. Nevertheless, among featured processes there are practically always those related to knowledge transfer – such as knowledge sharing, knowledge dissemination or simply knowledge transfer [Probst, Raub and Romhardt 2004, p. 42; Paliszkievicz 2007, p. 38].

The importance of knowledge transfer and sharing is emphasized by number of authors. Paliszkievicz considers this sort of activities as a condition of company's effectiveness [Paliszkievicz 2007, p. 53]. According to Gladstone absence of particular kind of knowledge in organization is as common as failure in its proper dissemination [Gladstone 2004, p. 160]. Kłak [2010, p. 9] thinks that improving knowledge transfer in organization is vital part of development its employees' potential.

In many companies the most important knowledge is held by one person, one employee. When he or she would leave the company the knowledge is often lost [Geisler and Wickramasinghe 2009, pp. 10–11]. Transfer and dissemination of particular knowledge element makes it entire company's resource [Probst, Raub and Romhardt 2004, p. 43] that is why this sort of actions should be carried out continuously [Kowalczyk and Nogalski 2007].

Knowledge transfer improvement can be done by number of ways, even creating common workspaces for employees may change a lot [Evans 2005]. However, Jashapara [2006, p. 377] thinks that stimulating knowledge sharing in companies is one of the most difficult parts of knowledge management. One of the reasons of this difficulty is the fact that knowledge sharing is unnatural [Fazlagić 2006, p. 110]. People

often consider their knowledge as their personal property and source of some sort of personal competitive advantage [Probst, Raub and Romhard 2004, p. 185]. Probst, Raub and Romhardt [2004, p. 202] correctly observe that problems in the area of knowledge transfer and sharing can be divided into two types: first are capabilities and possibilities of knowledge transfer, the other is people's willingness to share their knowledge with others. Some authors believe that only immaterial incentives may encourage people to share their knowledge with others [Perechuda 2005, p. 83].

One may expect that knowledge management including or even in particular knowledge transfer might be especially important in companies in internationalization process as they operate on many different markets what increases their knowledge needs [Soniewicki 2015]. Moreover, Hawryszkiewicz [2010, p. 75] notices that such firms can transfer their best ideas and solutions between markets on which they operate, so they require effective knowledge transfer measures.

As it was mentioned before, companies differ in their knowledge needs and consequently processes in this area. That is why the most interesting studies are those which analyze similar types of companies. This one investigates service industry businesses. It is worth to concentrate on them as they generate vital part of GDP in developed countries [Weresa 2010, p. 7] and are important part of postindustrial economy [Grönfeldt and Stroher 2006, p. 24].

Methodology

The article is based on quantitative research results. It was financed by Polish National Science Center (1). The research has been conducted in Poland in 2012 and 2013. The sampling frame was Kompass Poland database. Questionnaire for the research has been prepared in the electronic and traditional paper form, send by post. The electronic version of the questionnaire was based on special, custom-made surveying system prepared by computer scientist according to author's requirements. Such attitude helped to increase the response rate through user-friendly interface and specially planned reminders send only to those respondents who did not fill the questionnaire. The primary research has been also preceded by pretests and pilot studies.

In the study there were more than 1200 companies examined. Among them 381 were identified as service industry companies. Detailed types of services which analyzed companies deliver have been listed in the table 1.

Table 1. The number of service industry companies offering particular types of services

Type of offered services	No. of companies
IT and telecommunication services	63
Hotel and restaurant services	24
Real estate services	17
Transport services	28
Scientific, technical and other professional services	112
Financial and insurance services	17
Other services	120
Total	381

Source: own study.

The most of examined companies are small businesses, employing between 10 and 49 employees. Group with the least number of analyzed companies is the one with the big enterprises employing 250 or more people (table 2).

Table 2. The number of service industry companies with particular levels of employment

Employment	No. of companies
Below 10	98
10–49	166
50–249	91
250 or more	26
Total	381

Source: own study.

Very important aspect of the research was scale of operations of analyzed companies. The results of the study showed that two thirds of examined, service industry companies operate only locally. The remaining businesses acting in this sector are in internationalization process (table 3).

Table 3. The number of service industry companies operating locally and in internationalization process

Scale of operations	No. of companies
Companies operating locally	242
Companies in internationalization process	139
Total	381

Source: own study.

This article concentrates on knowledge transfer intensity in the examined companies. It has been measured with use of questions formed on the basis of numerous literature sources. Mentioned questions, divided into groups, have been presented in the table 4. Based on them Knowledge Transfer Index (KTI) has been created. It is arithmetical average of four areas: cooperation in an enterprise, knowledge transfer from other companies, constant development of knowledge transfer and the effectiveness of knowledge transfer in an enterprise (table 4).

Table 4. The list of questions concerning knowledge transfer used in quantitative, empirical study divided into groups

Group	Essence of questions	Full content of questions
Cooperation in an enterprise	Joint meetings	In our company there are conditions for joint meetings and exchange of experiences eg. social spaces or canteens
	Cooperation between departments	Employees of different departments of our company often cooperate (informally or formally)
	Cooperation between managers and employees	People managing our company (individually or collectively) meet often with employees
	Teamwork	In our company, where possible, we introduce teamwork
Knowledge transfer from other companies	Dissemination of best practices of other companies	The best practices of other companies (eg. competitors) are regularly disseminated in our company
Constant development of knowledge transfer	Continuous improvement of the transfer of information and knowledge	In our company continuous efforts are taken in order to improve the flow of information and knowledge
The effectiveness of knowledge transfer in an enterprise	Obtaining necessary information and knowledge	All employees and managers of our company usually do not have problems with obtaining, necessary in particular moment, information and knowledge

Source: Soniewicki [2015] based on: Busch [2008, p. 27], Darroch [2003, p. 45, 46], Geisler and Wickramasinghe [2009, p. 13], Wang et al. [2009, p. 119], Mazur, Rószkiewicz and Strzyżewska [2008, p. 152].

In order to measure competitive position of analyzed companies Competitive Index has been used. It has been created by Fonfara and used with success in many studies, among them: Fonfara [2009, 2012], Ratajczak-Mrozek [2010] and Soniewicki [2015]. The mentioned index consists of four non-financial and financial components.

Statistical differences have been checked with use of t-Student test. Analyzes have been performed by R programming language with RStudio add-on.

Research results

This section of the article presents results of empirical, quantitative study among service industry companies. At the beginning the intensity of knowledge transfer processes among various kinds of mentioned type of firms has been presented and then competitiveness of such companies with low and high intensity of knowledge transfer processes has been compared.

The first analysis, in the table 5, shows the values of Knowledge Transfer Index and its components among service industry companies offering particular types of services.

Table 5. The intensity of knowledge transfer in service industry companies offering various types of services

Knowledge Transfer Indicators Type of offered services	Cooperation in an enterprise	Knowledge transfer from other companies	Constant development of knowledge transfer	The effectiveness of knowledge transfer in an enterprise	Knowledge Transfer Index (KTI)
IT and telecommunication services	4.04	3.11	4.05	3.90	3.77
Hotel and restaurant services	3.77	3.08	3.29	3.58	3.43
Real estate services	3.74	2.82	3.65	4.18	3.60
Transport services	3.91	3.21	4.07	4.04	3.81
Scientific, technical and other professional services	3.95	3.08	3.82	3.86	3.68
Financial and insurance services	3.90	3.06	4.00	4.12	3.77
Other services	3.89	3.18	3.91	3.74	3.68

Source: own study.

As we can read from table 5, the most intensive knowledge transfer processes are in companies offering transport services, IT and telecommunication services, as well as financial and insurance services. Nevertheless, when we look more closely into components of Knowledge Transfer Index, we may see that the most effective knowledge transfer is in firms offering real estate services as well as financial and insurance services. On the other hand, very effective cooperation takes place in enterprises offering IT and telecommunication services but also those concentrating on scientific, technical and other professional services.

In the following analysis service industry companies were divided into groups depending on the level of their employment. The results have been presented in the table 6.

Table 6. The intensity of knowledge transfer in service industry companies with various levels of employment

Knowledge Transfer Indicators Employment	Cooperation in an enterprise	Knowledge transfer from other companies	Constant development of knowledge transfer	The effectiveness of knowledge transfer in an enterprise	Knowledge Transfer Index (KTI)
Below 10	3.84	3.09	3.90	3.81	3.66
10–49	3.98	3.16	3.83	3.87	3.71
50–249	3.99	3.16	4.03	3.90	3.77
250 or more	3.57	2.73	3.46	3.73	3.37

Source: own study.

Table 6 shows that the most intensive knowledge transfer processes are in small companies (10–49 employees) and medium size companies (50–249 employees). Nevertheless, mentioned processes in microenterprises (below 10 employees) are not much less intensive. The interesting fact is that in the biggest companies knowledge transfer is on the very low level in comparison to firms of other size.

When we look on the components of knowledge transfer we may note that in case all of them medium-size companies are the leader. Moreover, in the most of mentioned components, their intensity in small companies (10–49 employees) is equal as in medium size companies or only a bit lower. The sole exception is “constant development of knowledge transfer”. The most unexpected result is relatively low, in comparison to other kinds of companies, intensity of knowledge transfer among the biggest companies. The understandable is lower effectiveness in this matter in these companies as their size may cause serious problems for information and knowledge flow. Nevertheless, these firms usually have much more resources, so surprising is disparity between them and other kinds of companies especially in case of “constant development of knowledge transfer” or “knowledge transfer from other companies”.

The next table compares the intensity of knowledge transfer in service industry companies operating only locally and in internationalization process.

Table 7. The intensity of knowledge transfer in service industry companies operating locally and in internationalization process

Knowledge Transfer Indicators Type of examined companies	Cooperation in an enterprise	Knowledge transfer from other companies	Constant development of knowledge transfer	The effectiveness of knowledge transfer in an enterprise	Knowledge Transfer Index (KTI)
Companies operating locally	3.90	3.11	3.85	3.81	3.67
Companies in internationalization process	3.95	3.12	3.91	3.92	3.73

Source: own study.

As table 7 shows the difference between intensity of knowledge transfer processes among companies operating only locally and in internationalization process is not big. The value of Knowledge Transfer Index (KTI) in case of the former firms is 3.67 and for the latter enterprises is 3.73. Nevertheless, the value of KTI and all its components is higher among businesses in internationalization process. The biggest difference among KTI components is in case of “the effectiveness of knowledge transfer in an enterprise”. On the other hand the intensity of “knowledge transfer from other companies” is almost the same in both types of companies.

Up to this moment the analyses presented in this article concentrated on the intensity of knowledge processes in various kinds of service industry companies. The following analyses will concentrate on the role of intensity of knowledge transfer for competitive advantage of service industry companies. For the breaking point in the intensity of knowledge transfer has been chosen the value of 3.00 as it is in the middle of the scale.

Table 8 shows the competitiveness of all examined service industry companies with low and high intensity of knowledge transfer.

Table 8. Competitiveness Index of service industry companies with low and high intensity of knowledge transfer processes (2)

Intensity of knowledge transfer processes	Type of examined companies	All service industry companies
Low intensity of knowledge transfer processes (KTI ≤ 3)		2.66
High intensity of knowledge transfer processes (KTI > 3)		3.18***

Source: own study.

The table above presents the values of Competitiveness Index for all kinds of examined service industry companies divided into two groups using the criterion of knowledge transfer processes intensity. As we can read from the mentioned table the competitiveness of companies with high intensity of knowledge transfer processes is much higher. Moreover, the difference is statistically significant. It must be emphasized that the competitiveness of businesses with low intensity of knowledge transfer is very low as value below 3 means that these entities are less competitive than their closest competitors.

The next table shows the competitiveness of companies with low and high intensity of knowledge transfer, but this time services industry companies were divided into two groups depending the scale of their operations: local or international.

Table 9. Competitiveness Index of service industry companies, operating locally and in internationalization process with low and high intensity of knowledge transfer processes (2)

Intensity of knowledge transfer processes \ Type of examined companies	Companies operating locally	Companies in internationalization process
Low intensity of knowledge transfer processes (KTI ≤3)	2.53	2.71
High intensity of knowledge transfer processes (KTI >3)	3.22***	3.16***

Source: own study.

As we can see in the table 9, in the case of companies operating locally and in internationalization process entities with high intensity of knowledge transfer are much more competitive than their counterparts with low intensity of mentioned processes. Moreover, in both cases differences between competitiveness of particular kind of businesses with low and high intensity of knowledge transfer are statistically significant. Nevertheless, the difference between firms with low and high intensity of knowledge transfer is bigger in case of companies operating locally.

In order to more precisely analyze the issue of the role of knowledge transfer for competitiveness of companies operating locally and in internationalization process in the table 10 more Knowledge Transfer Index levels have been introduced – very high intensity (KTI >3.5), exceptionally high intensity (KTI >4) and ultra high intensity (KTI >4.5).

Table 10. Competitiveness Index of service industry companies, operating locally and in internationalization process with low and high intensity of knowledge transfer processes (expanded version) (2)

Type of examined companies Intensity of knowledge transfer processes	Companies operating locally	Companies in internationalization process
Low intensity of knowledge transfer processes (KTI ≤3)	2.53	2.71
High intensity of knowledge transfer processes (KTI >3)	3.22***	3.16***
Very high intensity of knowledge transfer processes (KTI >3.5)	3.28***	3.23***
Exceptionally high intensity of knowledge transfer processes (KTI >4)	3.28***	3.30***
Ultra high intensity of knowledge transfer processes (KTI >4.5)	3.46***	3.63***

Source: own study.

The research result presented in the table 10 shows that competitiveness of companies operating locally and in internationalization process raises almost always with increase of intensity of knowledge transfer in these firms. All differences are statistically significant. The importance of knowledge transfer for competitiveness of firms operating only locally and in internationalization process are similar – Competitiveness Index values for particular intensities of KTI do not differ much. Nevertheless, in case of high and very high intensities of knowledge transfer these processes contribute more to businesses operating locally. In companies in which KTI exceeds the level of 4, where we have to do with exceptionally high and ultra high intensities of knowledge transfer the analyzed processes contribute more to competitiveness of companies operating in the foreign markets.

Conclusion

In this article two general groups of conclusions can be made. First, concerns intensity of knowledge transfer processes in service industry companies. Second refers to their role in creating competitive advantage of such companies.

The most intensive knowledge transfer processes among service industry firms have been observed in companies offering transport services, IT and telecommunication services, as well as financial and insurance services. Nevertheless, the differences

between various types of service industry companies in case of intensity of knowledge transfer processes are not big. In terms of the size of examined service companies the most intensive knowledge transfer processes have been observed in small companies (10–49 employees) and medium size companies (50–249 employees). What is more, in the biggest companies (250 employees or more) knowledge transfer is considerably less intensive in comparison to other companies. The difference in intensity of knowledge transfer processes between companies operating locally and those in internationalization process is quite small. However, the value of Knowledge Transfer Index (KTI) and all its components is higher among businesses in internationalization process.

The second kind of conclusions concern the role of knowledge transfer processes in creating competitive advantage of service industry firms. These conclusions are also the most important element of this article. The research results showed that there is a very big, statistically significant, difference in competitiveness level of companies with low intensity of knowledge transfer processes (Competitiveness Index: 2.66) and high intensity of these processes (Competitiveness Index: 3.18). The further analyses have shown that high and very high levels of knowledge transfer processes contribute even a little bit more to competitive advantage of companies operating only locally in comparison to businesses in internationalization process. Nevertheless, the highest intensities of analyzed processes (named in this article: exceptionally high and ultra high) bring more to the results of companies operating on foreign markets.

Limitations and future research

The research results presented in this article have particular limitations. First of them is sample selection. Kompas Poland database has been chosen as sampling frame. It is good quality database, but it does not contain all service industry companies operating in Poland. The method of quantitative research which has been used in this research has also particular disadvantages. One of them is the fact that it does not allow to analyze examined phenomenon in detail. That is why future research should rather concentrate on qualitative study of knowledge transfer processes in service industry companies. This article shows importance of such processes for competitive advantage of presented type of businesses. The results of comprehensive qualitative study would supplement data shown in this article and would be source of particular

valuable, detailed recommendations how to shape effective knowledge transfer processes in service industry businesses.

(1) The research has been as a part of the project financed by Polish National Science Center, Preludium 2 grant, awarded under the decision no. DEC-2011/03/N/HS4/00429.

(2) * $p < 0.1$; ** $p < 0.05$; *** $p < 0.01$.

Bibliography

Bali R.K., Wickramasinghe N., Lahaney B. (2009), *Knowledge Management Primer*, Routledge, London.

Busch P. (2008), *Tacit Knowledge in Organizational Learning*, IGI Publishing, New York.

Choo C.W. (2006), *The Knowing Organization. How Organizations Use Information to Construct Meaning, Create Knowledge, and Make Decisions*, Oxford University Press, Oxford.

Darroch J. (2003), *Developing a measure of knowledge management behaviors and practices*, "Journal of Knowledge Management", no. 7, iss. 5.

Evans Ch. (2005), *Zarządzanie Wiedzą*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.

Fazlagić A.J. (2006), *Zarządzanie wiedzą. Szansa na sukces w biznesie*, Gnieźnieńska Wyższa Szkoła Humanistyczno-Menedżerska, Gniezno.

Fonfara K. (2009), *Zachowanie przedsiębiorstwa w procesie internacjonalizacji – podejście sieciowe*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.

Fonfara K. (2012), *The Development of Business Networks in the Company Internationalisation Process*, Poznań University of Economics Press, Poznań.

Gaczek W.M. (2009), *Gospodarka oparta na wiedzy w regionach europejskich*, Komitet Przestrzennego Zagospodarowania Kraju PAN, Warszawa.

Geisler E., Wickramasinghe N. (2009), *Principles of Knowledge Management. Theory, Practice, and Cases*, M.E. Sharpe, London.

Gladstone B. (2004), *Zarządzanie Wiedzą*, Petit, Warszawa.

Grönfeldt S., Stroher J. (2006), *Service Leadership. The Quest for Competitive Advantage*, SAGE Publications, London.

Handzic M., Zhou A.Z. (2005), *Knowledge Management. An Integrative Approach*, Chandos Publishing, Oxford.

Hawryszkiewicz I. (2010), *Knowledge Management. Organizing Knowledge Based Enterprises*, Palgrave Macmillan, London.

Jashapara A. (2006), *Zarządzanie wiedzą*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.

Karlsson Ch., Johansson B., Sough R.R. (2006), *Entrepreneurship and Dynamics in the Knowledge Economy*, Routledge, New York.

Kłak M. (2010), *Zarządzanie Wiedzą We Współczesnym Przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Ekonomii i Prawa im. prof. Edwarda Lipińskiego w Kielcach, Kielce.

Kowalczyk A., Nogalski B. (2007), *Zarządzanie wiedzą. Koncepcja i Narzędzia*, Difin, Warszawa.

Mazur J., Rószkiewicz M., Strzyżewska M. (2008), *Orientacja na wiedzę a wyniki przedsiębiorstwa. Wyniki badań średnich przedsiębiorstw funkcjonujących w Polsce*, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa.

OECD (1996), *The Knowledge-Based Economy*, OECD report, OECD, Paris.

Paliszkiewicz J.O. (2007), *Zarządzanie wiedzą w małych i średnich przedsiębiorstwach – koncepcja oceny i modele*, Wydawnictwo SGGW, Warszawa.

Perechuda K. (2005), *Zarządzanie Wiedzą w Przedsiębiorstwie*, PWN, Warszawa.

Probst G., Raub S., Romhardt K. (2004), *Zarządzanie Wiedzą w Organizacji*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.

Ratajczak-Mrozek M. (2010), *Sieci biznesowe a przewaga konkurencyjna przedsiębiorstw zaawansowanych technologii na rynkach zagranicznych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań.

Soniewicki M. (2015), *The company's international competitive advantage – the role of knowledge*, Difin, Warsaw.

Soniewicki M. (2016), *Synergy between market orientation and knowledge management in building competitive advantage of trading companies*, "Marketing i Rynek", no. 1.

Vera D., Crossan M. (2006), *Organizational Learning and Knowledge Management: toward an Integrative Framework* [in:] Easterby-Smith M., Lyles M.A., *The Blackwell Handbook of Organizational Learning and Knowledge Management*, Blackwell Publishing, Oxford.

Wang C.L., Hult G.T.M., Ketchen D.J., Ahmed P.K. (2009), *Knowledge management orientation, market orientation, and firm performance: an integration and empirical examination*, "Journal of Strategic Marketing", vol. 17, no. 2.

Marcin Soniewicki

Welfe W. (2007), *Gospodarka oparta na wiedzy*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.

Weresa M.A. (2010), *Establishing Competitive Advantages in the Service Sector in EU Member States*, Peter Lang, Frankfurt am Main.

Bartłomiej Stopczyński*

Spółeczna Akademia Nauk

Narzędzia marketingu mobilnego w działalności detalistów internetowych na przykładzie portali aukcyjnych eBay i Allegro

Mobile Marketing Tools Used by Online Retailers on the Case of eBay and Allegro Portals.

Abstract: Nowadays, the transformation from e-commerce to m-commerce is noticed. As a result, retailers have to use mobile marketing tools. The aim of this article is to identify marketing innovations, which use mobile technology that retailers should use in their operations. Using literature review and comparative analysis, the author presents some mobile marketing tools used by eBay and Allegro portals. These presented marketing innovations could be useful also for others retailers.

Key words: marketing innovation, e-commerce, m-commerce.

Wstęp

Rozwój technologii teleinformatycznych spowodował miniaturyzację technologii teleinformatycznej. Skutkiem tego dziś internauci coraz częściej odchodzą od korzystania z sieci Internet poprzez tradycyjne komputery na rzecz urządzeń mobilnych. O ile sprzedaż tradycyjnych komputerów maleje, o tyle urządzeń mobilnych wzrasta z roku na rok [IC Insights 2016]. Współczesny użytkownik Internetu coraz częściej

* bartek.stopczynski@gmail.com

oczekuje, że informację jest w stanie uzyskać w każdym miejscu, o każdej porze na swoje spersonalizowane urządzenie mobilne, jakim jest najczęściej smartfon. Zmiana ta spowodowała, że z rynku e-commerce wykształcił się rynek m-commerce, który z roku na rok zwiększa swoje znaczenie [Criteo 2015, s. 11].

Działalność e-commerce w Polsce to w dużej części rynku portale aukcyjne, poprzez które internauci sprzedają i kupują produkty oraz usługi. Największą platformą transakcyjną online w Polsce jest portal Allegro. W 2012 roku jego obroty wyniosły 10,7 mld złotych. W tym samym czasie obroty całego e-commerce w Polsce były na poziomie 23 mld. Wynika z tego, że portal ten miał aż 46,5% udziału całego e-commerce [Rdzeń 2012].

Odpowiednikiem portalu Allegro w Stanach Zjednoczonych jest e-Bay. Jest to największy portal aukcyjny na świecie, działa w 37 krajach, korzysta z niego 25 mln sprzedawców i 157 mln aktywnych kupujących [<https://www.ebayinc.com/>]. W przeciwieństwie do portalu Allegro udział e-Bay w rynku amerykańskim nie jest dominujący. Jedynie 8,9% kupujących w USA w 2013 roku używało do tego najczęściej strony e-Bay. Co ważne, od 2006 roku portal ten notuje stały spadek popularności, który wyniósł w sumie w latach 2008–2013 aż 50%. Liderem na rynku USA jest sklep Amazon.com. Aż 52% internautów kupujących w Internecie korzysta najczęściej z tego sklepu [Schultz, Block 2015, s. 102].

Nieustanny rozwój i wzrost popularności urządzeń mobilnych skutkuje koniecznością dostosowania działalności detalistów internetowych do m-commerce. Przedsiębiorstwa, aby pozostać konkurencyjne na rynku, muszą stosować innowacje marketingowe wykorzystujące narzędzia marketingu mobilnego. Interesujące jest pytanie, jakie działania powinni podjąć detaliści w obszarze m-commerce. Celem artykułu jest właśnie wskazanie innowacji marketingowych wykorzystujących narzędzia marketingu mobilnego, które detaliści powinni wykorzystywać w swojej działalności, by sprostać wyzwaniom wynikającym ze wzrastającego znaczenia m-commerce. Realizacja celu pozwoli na wstępne zapoznanie się z problematyką innowacji marketingowych w obszarze m-commerce, co może być podstawą przyszłych, bardziej szczegółowych badań na wspomniany temat.

Podstawą rozważań autora jest dostępna literatura przedmiotu oraz ogólnodostępne raporty z badań e-commerce. By zaprezentować problem na przykładzie, wybrano portal Allegro (największego polskiego sprzedawcę online) oraz portal e-Bay (największy tego typu portal na świecie).

Innowacje marketingowe a przewaga konkurencyjna organizacji

Współczesne otoczenie konkurencyjne charakteryzuje duża zmienność i nieprzewidywalność. Skutkiem tego dla przedsiębiorstw coraz trudniejsze staje się zbudowanie trwałej przewagi konkurencyjnej; w wielu przypadkach jest to niemożliwe. Dotyczy to sektora sprzedaży detalicznej, gdzie poszczególne innowacje wprowadzane przez uczestników rynku są bardzo szybko kopiowane przez konkurentów. Sytuacja wynikająca z braku trwałości przewagi konkurencyjnej wymusza przededefiniowanie strategii konkurencji stosowanej przez detalistów. Przedsiębiorstwa powinny w mniejszym stopniu skupiać się na budowaniu trwałej przewagi konkurencyjnej, która w istocie nie może być trwała, a więc nie może być bazą do utrzymania stabilnej pozycji na rynku. Zamiast tego firmy powinny skupić się na wzroście kreującym wartość [Zenger 2013, s. 73].

Realizowane może być to dzięki zastąpieniu tradycyjnej, trwałej przewagi konkurencyjnej bazującej na aktualnych umiejętnościach i zasobach firmy oraz jej kluczowych kompetencjach serią mniej spektakularnych działań, dających w krótkim czasie pozytywne efekty, które pozwalają na zwiększanie wartości organizacji. Skutkiem tych działań powinno być dążenie do wykształcenia tzw. przewagi przemijającej (*transient advantage*). Nowy paradygmat zakłada, że zamiast jednej trwałej przewagi organizacja posiada portfel przewag konkurencyjnych, które są szybko wdrażane, a w momencie ich dewaluacji zastępowane nowymi. Źródłem sukcesu organizacji staje się umiejętność wyboru odpowiednich przewag oraz ich szybkiego zastosowania w praktyce [Gunter McGrath 2013, ss. 64–70].

Przewagi przemijające są z natury krótkotrwałe, więc konieczne będzie posiadanie przez organizację umiejętności zastępowania przemijających przewag nowymi, tworzącymi portfel przewag skutecznie chroniących przed konkurentami. Aby to realizować, firma powinna posiadać stałe źródło innowacji, które skutkować będzie źródłem przełomowych produktów i nowych rozwiązań [Gunter McGrath 2013, ss. 64–70]. Wymagane w tym celu będą następujące umiejętności [Reeves, Deimler 2011, s. 137]:

- umiejętność szybkiego rozpoznawania i działania w wyniku zaobserwowanych sygnałów zmian;
- umiejętność częstego eksperymentowania nie tylko z nowymi produktami, ale również nowymi modelami biznesowymi, strategiami czy procesami;

- zdolność do zarządzania złożonymi i wzajemnie powiązаныmi systemami różnorodnych interesariuszy
- umiejętność motywowania pracowników i partnerów.

Badanie *Marketing 2020 Study* ukazało, że między 2006 a 2013 aż o 20% wzrósł wpływ marketingu na formułowanie strategii rozwoju organizacji [Swaan Arons, Driest, Weed 2014, s. 58]. Jednocześnie zmienność i nieprzewidywalność otoczenia powoduje, że marketing jako taki podlega transformacji. Skutkiem tego wykorzystywane narzędzia i strategie marketingowe muszą być również zmieniane; te, które były skuteczne jeszcze kilka lat temu, dziś często mogą być przestarzałe [Swaan Arons, Driest, Weed 2014, s. 56]. Z powyższych powodów znaczenia nabierają innowacje marketingowe, które stać się powinny istotnymi narzędziami osiągnięcia przewag przemijających.

Sam Internet to kolejny czynnik stymulujący konieczność wprowadzania nowych innowacji marketingowych. Jego pojawienie się spowodowało wykształcenie nowej przestrzeni rynkowej, e-commerce, w której przedsiębiorstwa konkurują i walczą o klienta. W nowych warunkach hiperrzeczywistości działania marketingowe organizacji muszą dopasować się do niej, ponieważ dochodzi do modyfikacji perspektywy poznawczej zarówno tego, kto produkuje i kto sprzedaje, jak i tego, kto konsumuje. W efekcie tradycyjne narzędzia promocji, dystrybucji, strategie marketingowe przestają być skuteczne [Sułkowski 2014, s. 278]. Tak więc wśród innowacji marketingowych wykorzystywanych przez przedsiębiorstwa szczególnego znaczenia nabierają te, które związane są z samym Internetem, w tym e-commerce.

Potencjał m-commerce w działalności marketingowej przedsiębiorstwa detalicznego

M-commerce to wydzielony z e-commerce obszar handlu elektronicznego, w którym transakcje i przegląd informacji odbywa się za pomocą urządzeń mobilnych, czyli smartfonów i tabletów. Jest to, obok marketingu społecznościowego, marketingu wirusowego i wideo marketingu, jeden z najważniejszych obszarów popularyzacji marketingu internetowego w przyszłości [Szymański 2013, s. 218].

Obecnie obserwowany jest dynamiczny rozwój rynku tych urządzeń. Wypierają one powoli tradycyjne komputery stacjonarne i przenośne, przynajmniej w części ich zastosowań. Wśród nich jest przeglądanie stron internetowych, w tym stron sklepów

online i dokonywanie w nich transakcji. Udział transakcji e-commerce dokonywanych na świecie za pomocą urządzeń mobilnych wyniósł w 2015 roku 30%. To dużo, biorąc pod uwagę, że rynek ten pojawił się niecałe 10 lat temu. W najbardziej zdigitalizowanych krajach Azji Wschodniej wyniósł w 2015 roku ponad 50% (Japonia – 52%, Korea Południowa – 52%). Co ważne, w tych krajach zdecydowana większość transakcji mobilnych odbywa się poprzez smartfony, w przeciwieństwie do reszty świata, gdzie do tych transakcji wykorzystywane są głównie tablety [Criteo 2015, s. 9]. Przypuszcza się, że ten odsetek będzie stale rósł. Wynika to z rosnącej popularności urządzeń mobilnych, ograniczeń tradycyjnego komputera oraz rozwoju technologii powodującej likwidowanie limitów wynikających z rozmiaru tabletek czy smartfonów. W krajach, w których nasycenie rynku m-commerce jest najwyższe (Azja Wschodnia), zdaniem niektórych badaczy następuje obecnie transformacja e-commerce w m-commerce. Wynika to z dynamicznego rozwoju urządzeń mobilnych, które zapewniają bardziej elastyczny dostęp do Internetu; skutkować to będzie stopniowym wypieraniem przez nie tradycyjnych komputerów [Sumita, Yoshii 2010, ss. 217–227].

Urządzenia mobilne mają kilka cech, które odróżniają je od tradycyjnych komputerów. Pierwszą z nich jest wyposażenie. Większość urządzeń mobilnych posiada kamerę i system operacyjny pozwalający na ściągnięcie aplikacji umożliwiającej czytanie kodów QR¹. W połączeniu z niewielkimi rozmiarami i wynikającą z tego poręcznością, daje to możliwość czytania zakodowanych informacji w formie symboli-kodów, które są umieszczane na opakowaniach czy materiałach informacyjnych, dostarczanych przez producentów. W efekcie, dzięki zeskanowaniu takiego kodu użytkownik telefonu jest odsyłany na wybraną stronę internetową.

Z punktu widzenia detalisty możliwość czytania kodów kreskowych może być wykorzystana do dostarczenia użytecznych informacji klientowi, gdy przebywa on w sklepie. W czasach gdy liczy się szybkość, użytkownicy często nie mają czasu albo chęci, by wyszukiwać informacje, wpisując hasła przez klawiaturę. Uproszczenie czynności wykonywanych przez właścicieli urządzeń mobilnych pozwala na efektywne zachęcenie ich do odwiedzania wybranych stron internetowych. Istotne jest też to, że odsyłając klienta poprzez kod QR, nie ryzykuje się, że poszukiwanie informacji o produkcie rozpocznie on od porównywarki cenowej albo strony konkurenta; co nie jest korzystne dla detalisty.

Czytanie kodów QR można również wykorzystać w promocji detalisty. Kod taki może zostać umieszczony na materiałach promocyjnych detalisty (np. ulotkach, pla-

1 Quick Response

katach, billboardach reklamowych). Po zeskanowaniu uzupełnia reklamę o elementy multimedialne (np. wyświetla film promocyjny). Rozwiązanie takie uatrakcyjnia materiały reklamowe i pozwala na wykorzystanie ruchomych dynamicznych obrazów oraz dźwięku. Oprócz kodów QR, smartfon po zainstalowaniu odpowiedniej aplikacji, może również czytać kody kreskowe. To w podobny sposób jak kody QR może ułatwić poszukiwanie informacji o produktach. Takie rozwiązanie, zakładając że detalista ma już zwykłe kody kreskowe na etykietach produktowych, może być prostsze i szybsze, bo nie wymaga generowania nowych kodów.

Kolejną cechą urządzeń mobilnych jest ich system operacyjny. Pozwala on na instalowanie aplikacji mobilnych. Służą one mogą rozrywce, zbieraniu informacji, pomocy w codziennych czynnościach. Ich liczba dynamicznie rośnie, często wiążąc smartfony czy tablety z innymi produktami, tworząc wspólnie z nimi systemy produktowe. Między innymi dzięki nim następuje przekształcenie tradycyjnych produktów w inteligentne produkty sieciowe², które zmieniają konkurencję na rynku. Produkty te składają się z trzech podstawowych elementów. Po pierwsze, produktu rzeczywistego, tzw. hardware'u, w skład którego wchodzi fizyczne elementy produktu. Produkt rzeczywisty uzupełniony jest oprogramowaniem, systemem operacyjnym, którego głównym zadaniem jest powiązanie fizycznego produktu z otoczeniem i siecią Internet. Trzecim wreszcie, bardzo ważnym elementem jest tzw. chmura produktowa, czyli platforma działania, aplikacje, informacje i tym podobne elementy dostępne poprzez sieć w miarę bieżących potrzeb, dzięki którym produkt uzyskuje dodatkowe użyteczności [Porter, Heppelmann 2014, s. 69].

Urządzenia mobilne w systemach produktowych składających się z inteligentnych produktów sieciowych będą pełniły ważną rolę. Mianowicie w wielu przypadkach będą platformą komunikacji między tymi produktami a użytkownikiem. W efekcie smartfony i tablety staną się nie tylko podstawowym narzędziem komunikacji z otoczeniem, ale także narzędziem kontrolowania otaczającej użytkownika infrastruktury. Zwiększy to i tak już duże ich znaczenie w codziennym życiu. Być może staną się one najważniejszym urządzeniem, z którym codziennie stykać się będzie człowiek. Wydaje się naturalne, że powinno przełożyć się to na wzrost popularności m-commerce; to urządzenie mobilne, a nie komputer stanie się podstawowym narzędziem komunikacji elektronicznej.

Jako że aplikacje są częścią współczesnego inteligentnego produktu sieciowego, a takim są smartfony i tablety, detalista powinien je wykorzystywać w swojej działal-

ności. Powinna być ona alternatywą dla strony internetowej sklepu. Wynika to z tego, że aplikacja może oferować dodatkowe funkcje, jakich zwykła strona internetowa nie daje. Za jej pomocą mogą być wysyłane do użytkownika smartfonu informacje (np. o promocjach), kupony rabatowe. Umożliwia także wyszukiwanie najbliższego sklepu, wykorzystując dane o lokalizacji urządzenia, pozwala na skanowanie kodów kreskowych itp. W przyszłości aplikacje sklepów internetowych będą prawdopodobnie połączone z przyszłymi systemami produktowymi, by dać możliwość autonomicznego kupowania niezbędnych produktów przez urządzenia. Już dziś organizacje powinny testować swoje aplikacje, by przygotować się na przyszłość.

Personalizacja to kolejna cecha urządzeń mobilnych. Z reguły każdy taki produkt jest użytkowany przez jednego właściciela, posiada swój unikalny numer IP, oraz jest wyposażony w moduł GPS oraz GSM pozwalający na precyzyjne określenie miejsca, w którym się znajduje. Pozwala to na wysokie spersonalizowanie przekazów, które są wysyłane do odbiorców, i dopasowanie kontekstu informacji do miejsca, w którym znajduje się użytkownik.

Ograniczeniem tego rodzaju komunikacji jest negatywny stosunek do reklamy mobilnej, jaki prezentują użytkownicy telefonów komórkowych w Polsce. Źle jest oceniana wartość informacyjna takich reklam. Traktowana jest ona jako reklama nachalna i irytująca. Polacy boją się również utraty prywatności w związku z wykorzystywaniem informacji generowanych przez urządzenia mobilne do celów marketingowych [Mitręga 2013, ss. 172–173]. Podobne nastawienie do tej formy reklamy charakteryzuje użytkowników smartfonów na rynku brytyjskim, gdzie udział i popularność m-commerce jest zdecydowanie wyższa niż w Polsce. Tu także większość nie chce otrzymywać informacji reklamowych na urządzenia mobilne; uważa je za denerwujące, ignoruje je, a smartfon traktuje jako urządzenie osobiste, które nie powinno być wykorzystywane przez reklamodawców [Watson, McCarthy, Rowley 2013, s. 843]. Dlatego reklama mobilna powinna być uzależniona od zgody użytkownika smartfonu na otrzymywanie takich treści. Większość respondentów brytyjskiego badania uważała, że informacje przesyłane przez firmy na smartfon byłyby mniej denerwujące, gdyby przesyłane były za zgodą użytkownika, którą można by łatwo cofnąć [Watson, McCarthy, Rowley 2013, s. 845].

Aby wykorzystać możliwości wynikające z personalizacji urządzeń mobilnych, nie powodując niechęci użytkowników wynikającej z braku zainteresowania wysyłanymi komunikatami, należy powiązać reklamy z atrakcyjnymi aplikacjami, które użytkownik zainstaluje dobrowolnie w telefonie. Z jednej strony otrzymuje się w ten sposób

zgody użytkownika na otrzymywanie informacji marketingowych, z drugiej często oznacza ona, że odbiorca jest zainteresowany takimi informacjami.

Urządzenie mobilne to także narzędzie pozwalające na przeglądanie stron internetowych, a co za tym idzie kupowanie w sklepach internetowych. W związku z tym istotne jest dopasowanie się do nich. Jeśli nie zostanie to zrobione, mogą pojawić się problemy. Najczęściej wskazywanymi problemami przy zakupach mobilnych są: niewygodność przy wypełnianiu formularzy (66%), niedostosowanie strony do zakupów na urządzeniach mobilnych (59%), małe litery (49%), za duża liczba czynności, które trzeba wykonać przy dokonywaniu zakupów (45%) i brak aplikacji mobilnej (41%) [Sass-Staniszevska, Gordon 2014, s. 151]. Z drugiej strony kupowanie mobilne ma swoje zalety, stąd stały wzrost popularności tej formy zakupów. W 2014 roku 25% polskich internautów deklaroowało, że dokonuje zakupów w Internecie poprzez urządzenia mobilne. Może nie jest to duża liczba, biorąc pod uwagę, że aż 75% polskich internautów kupuje przez Internet [mShopper 2015, s. 19], ale liczba ta stale rośnie. Aż 29% osób kupujących mobilnie zadeklarowało, że w 2015 roku ilość zakupów dokonanych w ten sposób wzrośnie, a tylko 3%, że zmaleje [mShopper 2015, s. 26]. Za najważniejsze zalety kupowania mobilnego internauci uznali: najwygodniejszy sposób zakupów (27%), oszczędność pieniędzy dzięki znalezieniu atrakcyjnych cen (24%), swoboda rozumiana jako możliwość zakupu w dowolnym momencie (24%), oszczędność czasu (22%), kupowanie przez urządzenia mobilne to nowinka techniczna (17%), prywatność (11%). Jako powody niekupowania stacjonarnego internauci wskazali: urządzenie mobilne jest pod ręką (34%), kupowanie w biegu (33%), brak czasu, by usiąść przed komputerem stacjonarnym (29%), brak komputera (17%) [mShopper 2015, s. 37].

Powyższe informacje wskazują, że detalista powinien dostosować stronę internetową do urządzeń mobilnych. Może się to odbyć przez stworzenie strony internetowej przeznaczonej na urządzenie mobilne albo zaprojektowanie uniwersalnej strony internetowej, która będzie czytelna zarówno na urządzeniach mobilnych, jak i na tradycyjnym komputerze. Ważne przy tym, by używanie stron mobilnych dawało satysfakcję kupującym, pokazywało im że dzięki np. elastyczności miejsca dokonywania zakupów i dostępności oferty takie kupowanie jest lepsze od tradycyjnych zakupów. Istotne jest także przekazywanie użytkownikom, szczególnie tym nie kupującym mobilnie, informacji o korzyściach, jakie niesie m-commerce [Agrebi, Jallais 2015, s. 21].

Warto też zauważyć, że osoby, które już wcześniej kupowały poprzez urządzenia mobilne, doświadczają większej przyjemności z dokonywanych w ten sposób zaku-

pów [Yang 2012, s. 490]. Zatem detaliści nastawieni w swojej działalności na popularyzację m-commerce powinni w jak największym stopniu wprowadzać rozwiązania i zachęty skutkujące zwiększającą się liczbą klientów, którzy próbują kupować mobilnie. Jako że w wysoko konkurencyjnym środowisku, w którym innowacje są głównym narzędziem konkurowania, a sam rynek e-commerce jest rozdrobniony, organizacji takich powinno być dużo. Przekładać się to będzie na popularyzację m-commerce. Oznacza to, że nie powinno się odkładać wdrażania narzędzi mobilnych na przyszłość.

Porównanie narzędzi marketingu mobilnego wykorzystywanego przez portal Allegro i eBay

Porównanie narzędzi marketingu mobilnego wykorzystywanego przez portale aukcyjne Allegro i eBay ma na celu zaprezentowanie wyżej wymienionych działań w praktyce. Do badania wykorzystano eksplorację stron internetowych oraz aplikacji mobilnych obu portali. Badanie objęło działalność portali aukcyjnych w okresie między 20 września a 30 września 2015 roku. Jako urządzenie do testowania czytelności informacji na portalach zastosowano smartfon o przekątnej 5 cali.

Obydwa portale aukcyjne wykorzystują w swojej działalności strony dostosowane do urządzeń mobilnych. Różnica polega na tym, że Allegro stosuje uniwersalną stronę pasującą zarówno do tradycyjnych, jak i mobilnych urządzeń, natomiast eBay stworzył niezależną stronę na te urządzenia. Za pomocą urządzeń mobilnych można przejrzeć ofertę dostępną na aukcjach, wybrać produkt i dokonać transakcji. Informacje, jakie przy dokonywaniu transakcji otrzymuje użytkownik, są takie same, jak w przypadku tradycyjnych stron internetowych, niemniej jednak w przypadku stron mobilnych zdarza się, że użytkownik musi wykonać więcej czynności (kliknąć), żeby otrzymać interesujące informacje. Obydwa portale zachęcają użytkowników mobilnych do zainstalowania aplikacji. Jednak robią to na dwa różne sposoby. Allegro w momencie kliknięcia na dowolny przycisk na swojej stronie wyświetla link do instalacji aplikacji, eBay natomiast na swojej stronie głównej umieszcza aż trzy banery ją reklamujące. Rozwiązanie eBay wydaje się bardziej natrączywe, spora część powierzchni strony startowej (około 20%) została poświęcona na banery reklamujące aplikację mobilną. Sugeruje to, że eBay chce zmusić użytkowników urządzeń mobilnych do korzystania z aplikacji zamiast strony mobilnej. Jest

to uzasadnione, bo aplikacja potencjalnie daje więcej możliwości oddziaływania na klienta niż strona.

W przypadku aplikacji, różnic pomiędzy działaniami portali jest więcej. Przede wszystkim Allegro wykorzystuje dwie aplikacje, jedną dla kupujących, a drugą dla sprzedających, natomiast eBay jedną, ale uniwersalną. Aplikacje obu producentów, by móc działać, wymagają dostępu do następujących informacji: tożsamość właściciela konta, lokalizacja, multimedia i aparat fotograficzny. Zatem teoretycznie mogą one dopasowywać informacje i działania do właściciela urządzenia i lokalizacji oraz rejestrować obrazy z otoczenia. Informacje wyświetlane przez badane aplikacje były czytelne, treści dostosowane do wcześniejszych działań użytkownika. W przypadku portalu Allegro aplikacja automatycznie dostosowała formę wyświetlanej zawartości do urządzenia (była ona zmienna w zależności od tego, czy była wyświetlana na smartfonie czy tablecie).

Oba portale w swoich aplikacjach wyświetlały elementy spersonalizowane. W przypadku Allegro były to: rekomendacje wybrane przez program na podstawie wcześniej przeglądanych ofert, ostatnio przeglądane aukcje, obserwowane aukcje, licytowane i kupione przedmioty, eBay natomiast wyświetlał spersonalizowane informacje o: dokonywanych wcześniej zakupach, wcześniejszej sprzedaży oraz celowo zapamiętane przez użytkownika informacje. Dostęp do tych trzech rzeczy był możliwy poprzez trzy czytelne zakładki aplikacji.

Kupowanie oraz sprzedawanie towarów poprzez aplikacje obu portali było dobrze zaprojektowane. Wybór produktu i dokonanie płatności, jeśli już wcześniej zostały wprowadzone dane, były proste i intuicyjne. W podobny sposób następowało wystawianie produktów na sprzedaż. W takiej sytuacji przy obu aplikacjach wykorzystywany był aparat, którym można było zrobić zdjęcie produktu. Upraszczało to proces projektowania aukcji, ponieważ wszystko można było zrobić za pomocą telefonu.

Oceny wystawione aplikacjom przez użytkowników były podobne³. Aplikacja Allegro została dobrze oceniana przez użytkowników. W skali pięciopunktowej otrzymała 4,3 punkta. Większość użytkowników wystawiło ocenę dobrą (20,5%) i bardzo dobrą (62%), tylko 6,5% użytkowników wystawiło jej najniższą ocenę. Najczęściej wskazywaną wadą aplikacji był brak koszyka, który upraszczałby dokonywanie zakupów. Gorzej została oceniona aplikacja Allegro dla sprzedawców, która otrzymała 3,8 punkta. Jednak i tutaj większość użytkowników wystawiło jej ocenę pozytywną (bar-

³ Ocena dobrowolnie nadana przez użytkowników aplikacji, którzy ją zainstalowali na urządzeniach mobilnych.

dzo dobrą – 43,5%, dobrą – 22,5%). Ocenę negatywną wystawiło 11% użytkowników. Najczęściej zgłaszaną wadą aplikacji był brak możliwości edycji ogłoszeń. Pojawiały się także problemy techniczne uniemożliwiające wystawienie aukcji.

Aplikacja eBay została oceniona na 4,2 pkt. 62,5% użytkowników oceniła ją bardzo dobrze, 17,5% dobrze, a 9% źle. Jednak patrząc na opinie zamieszczane przez użytkowników, większość ocen negatywnych aplikacja dostała po ostatniej aktualizacji, która nie przypadła im do gustu. Według nich działa ona dużo wolniej niż stara, jest mniej czytelna i powinna być albo zastąpiona starą, albo poprawiona. Podobne problemy zgłaszali użytkownicy aplikacji Allegro. Ukazuje to, jak wrażliwe na zmiany są narzędzia m-commerce. Jest to istotne, ponieważ satysfakcja internautów jest kluczowa przy popularyzacji sprzedaży mobilnej. Pamiętać należy jednak, że rynek m-commerce jest rynkiem stosunkowo młodym, organizacje na nim działające wciąż się go uczą, stąd również nieuniknione są błędy. Najważniejsze, by organizacje działające na tym rynku nabywały doświadczenia i z czasem je eliminowały.

Zakończenie

Wymieniono najważniejsze innowacje marketingowe związane z narzędziami marketingu mobilnego, jakie powinni wykorzystywać detalisci Internetowi, wychodząc naprzeciw pojawiającym się zmianom rynkowym i wyzwaniom konkurencji. Niezbędnym warunkiem skutecznego działań jest dostosowanie strony internetowej do możliwości urządzeń mobilnych. Tylko w takim przypadku użytkownicy tych urządzeń będą chcieli nawigować po takich stronach. Jest to najważniejsza innowacja marketingowa (stworzenie strony mobilnej albo uniwersalnej), jaka powinna pojawić się w działalności detalistów.

By wykorzystał w pełni potencjał, jaki niesie ze sobą m-commerce, detalisci powinni stworzyć aplikacje mobilne umożliwiające wykorzystanie funkcji, jakie dają urządzenia mobilne (np. aparat, lokalizator GSM). Istotne, by aplikacje te były dopracowane i atrakcyjne dla użytkowników. Problemem, jak pokazały przykłady badanych portali, mogą być aktualizacje aplikacji.

Wreszcie urządzenia mobilne niosą za sobą duży potencjał stosowania wysoce spersonalizowanej komunikacji. Organizacje powinny mieć jednak na względzie, że użytkownicy smartfonów nie oceniają dobrze takich komunikatów i woleliby ich nie otrzymywać. Zatem organizacje mające zamiar zastosować innowacje w komunika-

cji, zakładające docieranie z informacją do użytkowników poprzez urządzenia mobilne, powinny uzyskać od nich zgodę na przesyłanie takich komunikatów.

Porównanie portali pokazało, że każdy z nich stosuje dość podobne narzędzia m-commerce. Choć aplikacja, strona mobilna eBay była w większym stopniu dopasowana do charakterystyki rynku m-commerce, to różnice nie były duże. Obie firmy, mimo że działają na dość odmiennych rynkach, zostały zmuszone do wdrożenia podobnych narzędzi marketingu mobilnego.

Badanie zaprezentowane w artykule miało charakter eksploracyjny. Interesującym celem przyszłych rozważań, jakie należałoby podjąć, jest analiza porównawcza użyteczności stosowanych rozwiązań z punktu widzenia detalistów w zakresie dopasowania strony internetowej do urządzeń mobilnych w celu odpowiedzi na pytanie, czy lepszym rozwiązaniem jest strona uniwersalna, czy dedykowana urządzeniom mobilnym. Kolejnym tematem rozważań jest problem użyteczności aplikacji z punktu widzenia zachęcania użytkowników do zakupów poprzez aplikacje mobilne. eBay poświęcił sporo przestrzeni swojej stronie na reklamy aplikacji. Należałoby zbadać, czy było to zasadne. Wreszcie w aplikacjach mobilnych obu portali funkcje były dość podobne do tych, jakie daje zwykła strona mobilna. Nie wykorzystywano np. możliwości czytania kodów QR. Przyszłe rozważania powinny ocenić, czy jest to właściwe podejście.

Bibliografia

- Agrebi S., Jallais J. (2015)**, *Explain the intention to use smartphones for mobile shopping*, "Journal of Retailing and Consumer Services", vol. 22.
- Gunter McGrath R. (2013)**, *Transient Advantage*, "Harvard Business Review", June.
- Mitręga M. (2013)**, *Marketing mobilny w świetle postaw użytkowników telefonów komórkowych*, Handel Wewnętrzny, maj–czerwiec, t. 3.
- Porter M.E., Heppelmann J.E. (2014)**, *How Smart Connected Product Are Transforming Competition*, "Harvard Business Review", November.
- Reeves M., Deimler M. (2011)**, *Adaptability: The New Competitive Advantage*, "Harvard Business Review", July-August.
- Schultz D., Block M. (2015)**, *U.S. online shopping: Facts, fiction, hopes and dreams*, "Journal of Retailing and Consumer Services", vol. 23.
- Sumita U., Yoshii J. (2010)**, *Enhancement of e-commerce via mobile accesses to the Internet*, "Electronic Commerce Research and Applications", no. 9.
- Sułkowski Ł. (2014)**, *Alternatywne paradygmaty współczesnego marketingu* [w:] J. Otto, Ł. Sułkowski (red.), *Metody zarządzania marketingowego*, Diffin, Warszawa.
- de Swaan Arons M., van den Driest F., Weed K. (2014)**, *The Ultimate Marketing Machine*, "Harvard Business Review", July-August.
- Szymański G. (2013)**, *Innowacje marketingowe w sektorze e-commerce*, Monografie Politechniki Łódzkiej, Łódź.
- Yang K. (2012)**, *Consumer technology traits in determining mobile shopping adoption: An application of the extended theory of planned behavior*, "Journal of Retailing and Consumer Services", vol. 19.
- Watson C., McCarthy J., Rowley J. (2013)**, *Consumer attitudes towards mobile marketing in the smart phone era*, "International Journal of Information Management", no. 33.
- Zenger T. (2013)**, *What Is the Theory of Your Firm*, "Harvard Business Review", June.

Źródła internetowe

Anonymous (2015), *Polacy na zakupach mobilnych*, mShopper@Mobile Institute [dostęp: 20.09.2015].

Criteo (2015), *State of Mobile Commerce Q1 2015*, <http://www.criteo.com/> [dostęp: 18.03.2016].

IC Insights (2016), *IC Market Drivers 2016*, <http://www.icinsights.com/> [dostęp: 18.03.2016].

Rdzeń K. (2012), *e-Commerce Polska 2012 – obroty*, <http://mensis.pl/obroty-ecommerce-polska-2012-i-wielkosc-serwisu-allegro/> [dostęp: 19.09.2015].

Sass-Staniszevska P., Gordon M. (2014), *E-commerce w Polsce 2014. Gemius dla e-Commerce Polska*. Izba Gospodarki Elektronicznej e-Commerce Polska, <http://www.infomonitor.pl/> [dostęp: 28.08.2014].

<https://www.ebayinc.com/> [dostęp: 19.09.2015].

Izabela Cichosz*

Spółeczna Akademia Nauk

Characteristics of Successful Procurement Negotiators

Abstract: The process of negotiation involves several psychological aspects and for the last 30 years, scholars have tried to increase the knowledge about the underlying processes [Chmielecki 2010]. They have focused mainly on cognitive skills, motivation, confidence, and the power to influence and communicate directly. This paper aims at exploring characteristics of procurement negotiators. The paper presents results of IDI interviews.

Key words: procurement negotiation, traits, purchasing

Introduction

“Firms from all around the globe have been struggling to find new ways to achieve growth, profitability and competitiveness” [Chmielecki 2015, p. 25]. Effective procurement negotiations is one of those ways. The objective of the procurement negotiation process is to ensure the supply of five rights: right product or service at the right price, right time, right location and right quantity.

The researches over the scholarly basis of negotiations can be dated back to 1947 when Von Neumann and Morgenstern published their seminal work on negotiation. This was the origination work, and from then on several descriptions and viewpoints were presented for the psychology of negotiations.

* izabelacichosz@gmail.com

Since then numerous negotiation definitions have been coined. Negotiation can be described primarily as a skillful cooperation in an atmosphere of different ideas and interests coming into a different situation [Chmielecki 2012].

“Negotiation derives from the Latin word *negotiare* meaning “to do business, trade, deal”, and this original commercial sense is retained in many modern languages so that, for instance, *negozio* in Italian is a shop, *negocios* in Spanish is business. In contemporary English “negotiate” evokes a can-do, commercial world in which pragmatic individuals exchange views in order to arrive at a mutually satisfactory arrangement” [Chmielecki 2013, p. 105].

The parties taking part in a negotiation will have different ideas and claims [Gilkey, Greenhalgh 1986]. The underlying reason for a talk is a matter of dispute between the parties involved, and they come together to reach a compromise on the issue of concern. The process is based on the notion that both the parties are ready to talk over the matter and come up with offers and counter-offers. And eventually, the dispute is solved when the parties agree over the proposals they put forth. In spite of these descriptions, a negotiation involves some key elements, and there are at least two or even more than two opposing parties involved. Their ideas form the base of the argument, and they present the alternatives towards the negotiation process and thus produce the final outcome.

Procurement negotiation

Buyers need to interact with suppliers for various deals [Murray 2016]. The success or failure of the deal depends on how effectively they are able to negotiate with their suppliers. To gain maximum advantage from the suppliers, they need to keep in mind certain principles of negotiation [Sarthy 1971].

Several aspects make a business a success, and the role of the right deal at the right time is inevitable for the same [Torney-Purta 1998]. In a corporate business, there arise issues between sections of the same grounds and with a good negotiator, he/she will be able to handle it tactically and take the business to greater height [Bordone 2000]. With a proper negotiation procedure, it is not just the solution that is evaluated but the push factor to carry on the agreement details is also included. The profit level of the agreement will include several intermediate concerns like payment processing, terms and conditions, the quantity of work and the delivery of completed

goods. So, to clearly define a negotiation as a successful one, it should be planned efficiently. When there is a negotiation taking place over an acquisition procedure, the basic need is to get maximum profit, and this defines the specific values and numbers involved.

There are even cases where the negotiations over the product prices will take place before considering the quotations. This is true especially when there is a hike in prices. What is negotiated in a procurement process? The price is the primary matter of negotiation, and there are also other elements like discounts in bulk purchase, considerations over packaging charges, shipping reduction, and other applicable discounts. The idea that is conveyed through a negotiation process is not just to reduce the prices but to get the best value for the money spent. Only a talented and skillful person will be able to become a reputed acquisition manager and should be knowledgeable about the cost of the products and the profits to be able to stand shoulder to shoulder with the negotiators. So basically, negotiation is a process that leads to a decision and involves various steps of organization, analysis, and evaluation.

Research methods and empirical findings

The purpose of the research was to analyze what the most common characteristics of procurement negotiators are. The research was conducted from April to July 2016 and had a qualitative character. This article presents the unique results of 19 in-depth semi-structured interviews.

The 19 participants were mainly entry and med-level purchasing professionals who represented different departments and organizational units of 7 companies. The sample was selected via non-probabilistic methods, i.e. purposive and snowball sampling techniques. The participants come from 4 manufacturers operating on the Polish and German market. Each interview lasted from about 20 minutes to half an hour. All of the interviews were conducted in English.

Table 3. The participants' characteristics

Respondents' gender (number)	Female (11)	Male (8)
The average age	28 years old	26 years old
Higher education	9 people	7 people

Source: own study.

During the interview I asked participants to talk about all the characteristics of procurement negotiators. As a result I was able to identify several traits which are presented below.

What are the necessary skill requirements of a procurement negotiator?

[R7] "He should be able to work out any issue, get feedback from labor associations, know the power of the opposite party, be able to talk mutually on home grounds, have a clear idea about the concessions and should be able to use the apt diversions when it is required to solve an issue".

[R6] "While closing agreement, the condition should be a mutual benefit for both the parties so that there is no compromise made over the quality or attention towards detail. Such an agreement will cause more harm than good".

[R11] "The need is to come to a win-win negotiation. Several purchase staffs take care of the quality of the final product, and it is the responsibility of the procurement officer to create a good rapport with these staff and inform them about the aims of the purchasing system so that they keep a close check on the delivery".

[R2] "It is a rather difficult task for a business to look for an efficient procurement negotiator as the person should be qualified to take up the intricate responsibility of making all the deals which will be the foundation of the business enterprise. It is only the experience acquired over time that will improve the characteristic skills and traits of the procurement negotiator".

[R19] "A trait which is a common one found in all great negotiators is the ability to respond well and understand. When you look at all the great negotiators of all time, you can see that empathy has been the most prominent and base skill required for proper communication. This helps the officer to understand the key factors and to focus on it to maintain the business identity. It gives one the capability to understand the traits, aims, and morals of the opposite party and be patient during the agreement talks. This empathy shown by the negotiator will be considered with utmost respect".

Honesty and integrity are the other characteristics of a good acquisition negotiator. This makes others believe in him while making agreements over the matter of concern.

[R8] "To bring in his integrity, the officer will have to follow the rules strictly, be truthful and stick to the agreement clauses without any external reminders. The final agreement reached should be fair, and the officer should make sure that all dealings are handled fairly and are beneficial to all people involved. When it comes to negotia-

tions, it is difficult to be fair but it is essential too so that the positive and responsible outlook of the negotiator are expressed and realized”.

[R13] “A strong negotiator is one who displays the level of dependency people have vested upon him, accepts it proudly, and takes liability for his actions. This trait of responsibility should be improved upon each time by accepting all challenges, big or small”.

[R4] “The negotiator should be able to stand up to the goals put before him without backing off or acquiring any help whatsoever”.

It is not necessary that all deals should be successful or become successful. The power to hold on and move on gets the negotiator moving forward with challenges.

[R18] “A good negotiator should not shudder with failure but should see it as an opportunity to improve himself and come back with a bang with more on new offers and put away the setbacks. The way to success is to keep striving without giving up”.

Gikey and Green described an excellent negotiator as one that has a remarkable personality and has good communication skills that lead to a good agreement.

[R12] “The post of a purchase negotiator is open only to uniquely skilled individuals who stay above others by developing their traits and present it in a refined manner. The inexperienced and unpolished features of a procurement officer can get him tangled in talks with a better negotiator on the opposite side and thus fail to complete a successful deal”.

[R5] “The trick is to be well prepared by acquiring all the necessary information about the negotiator of the opposing party before the negotiation process starts so that there is no risk of getting caught off guard. A small talk can help an experienced person know about the style and traits of the other person”.

[R3] “The major mistake is to make wrong presumptions when dealing with an agreement. Therefore, it is necessary to improve the logical analysis and evaluate the other related factors so that the idea can be imparted to the client or the supplier”.

By getting a proper logical plan, the negotiator will have the presiding power over the meeting, steering the communications in the path he desires.

[R6] “Such a supervising position gives him control over the meeting and lets him decide when the meeting should stop and even make a reschedule optimally if he wants to make a recheck over the notes of the agreement. Sometimes, a procurement negotiator works with a team and spreads out the roles among the team members to produce the best results”.

Proper timing is another essential trait, and it is not the ability of the individual to know what to say, but to realize the best time to say it.

[R8] "There are several cases of negotiations that have gone berserk over wrong timing of presentation, pushing the business into loss of huge sums of money".

[R10] "The worst timing is to negotiate after the agreement is reached or before the proposal, as it creates a bad image about the company as a whole by not succumbing to the settlements. Unless you are keen on details, an experienced negotiator will easily get your weaker sections and utilize it against you. When you seem in doubt, the other negotiator will quickly pick up the discussion in his favor".

The purchasing department performs different functions for different companies. Depending on the precise definition, there are traits which will finally decide the success of the business. These features include several factors like moral values, honesty, awareness, management, observation, understanding, etc.

The responsibilities and skill sets do not come to closure without mentioning the risk management skills. The risks managed can be classified as legal, operational and commercial. Mutual agreements carry fewer risks and deals that end in a loss, or unreasonable ones can be riskier. Proper usage of risk management, time management, and the right decision can help avoid risks.

[R1] "With a wrong decision, it affects all the people down the line who are waiting to finish their tasks".

The next duty of the procurement negotiator comes in after the successful realization of the agreement.

[R3] "The contract had to be managed properly and analyzed clause-by-clause, point-by-point. The negotiator should be well acquainted with the advancements in technology to gain a firm hold. This can be attained by attending conferences and keeping up to date with the advancements".

Summary

In the career of a negotiator, he will have to deal with several different kinds of deals, and they can be handled in a variety of ways. "Negotiation is a necessity, a process, and an art" [Gates 2015]. There are no such specific set of traits that can make a negotiator perfect in all senses. In simple words, a good negotiator is one who puts on his best approach and provides the best solution at the proper timing.

Bibliography

Bordone R. (2000), *Teaching Interpersonal Skills for Negotiation and for Life*, "Negotiation Journal", 16(4), pp. 377–385.

Chmielecki M. (2010), *Komunikacja międzykulturowa w procesie zarządzania negocjacjami*, rozprawa doktorska, Społeczna Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania w Łodzi, Łódź.

Chmielecki M. (2012), *Zarządzanie negocjacjami w organizacji – wymiar międzykulturowy*, Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej we Wrocławiu, 30, pp. 33–45.

Chmielecki M. (2013), *Conceptual negotiation metaphors across cultures—research findings from Poland, China, The United States and Great Britain*, "Journal of Intercultural Management", 5.3, pp. 103–118.

Chmielecki M. (2015), *Factors Influencing Effectiveness of Internal Communication*, "Management and Business Administration", 23(2), pp. 24–38.

Gates S. (2015), *The Negotiation Book: Your Definite Guide to Successful Negotiating*, John Wiley & Sons, 2015, Print.

Gilkey R., Greenhalgh L. (1986), *The Role of Personality in Successful Negotiating*, "Negotiation Journal", 2(3), pp. 245–256.

Murray M. (2016), *Negotiation in the Purchasing Process*, "About Money", Web. 28 June.

Sarthory J. (1971), *Structural Characteristics and the Outcome of Collective Negotiations*, "Educational Administration Quarterly", 7(3), pp. 78–89.

Torney-Purta J. (1998), *Evaluating Programs Designed to Teach International Content and Negotiation Skills*, "International Negotiation", 3(1), pp. 77–97.

Dagna Siuda

Politechnika Łódzka

Magdalena Grębosz

Politechnika Łódzka

Zarządzanie wizerunkiem marki w kontekście wielokulturowości wirtualnych społeczności marek globalnych

Managing the Brand Image in Context of the Multiculturalist of the Virtual Communities of Global Brands

Abstract: Lately, along with the growing popularity of Internet and social media, the importance of virtual brand communities has increased. The virtual communities – gathered around the brand – are based mostly on common passions and beliefs [Woisetschläger, Hartleb, Blut 2008, pp. 237–240]. The virtual brand communities are located in social media like Facebook or Twitter, as public websites which enable an active interaction between users worldwide [McCorkindale 2010, pp. 1–4]. In the article, the possible challenges, difficulties and solutions of managing the brand image – in context of multiculturalism of virtual communities of the global brands – are discussed.

Key words: brand image, social media, virtual brand community, multiculturalism, Facebook

Wstęp

W warunkach współczesnego rynku, Internet stał się medium umożliwiającym zarządzanie wizerunkiem marki, szczególnie skutecznym w przypadku marek globalnych,

popularnych i rozpoznawanych na całym świecie. Poza korzyściami związanymi z ułatwieniem komunikacji z potencjalnymi konsumentami, zarządzanie wizerunkiem marki w Internecie niesie za sobą również zagrożenia. Jednym z problemów obecnych w sieci marek globalnych jest wielokulturowość grupy docelowej. Różnice kulturowe mają znaczny wpływ na odbiór przesyłanych komunikatów, co nabiera znaczenia zwłaszcza w przypadku kreowania wizerunku marki za pomocą społeczności wirtualnych. Marketerzy są często nieświadomi owych zagrożeń, na czym wizerunek marki niejednokrotnie może ucierpieć.

Głównym celem artykułu jest wskazanie wyzwań i problemów związanych z zarządzaniem wizerunkiem marki w kontekście wielokulturowości wirtualnych społeczności marek globalnych. Autorki pragną zwrócić uwagę na możliwości, jakie dają media społecznościowe w obszarze komunikacji z członkami wirtualnych społeczności marek z różnych części świata, a jednocześnie na zagrożenia, jakie niesie niedostosowanie przekazu do różniących się kulturowo grup narodowych czy etnicznych. W artykule zaprezentowane zostały także możliwości rozwiązań, które właściciele marek mogą zastosować w komunikacji z wykorzystaniem portali społecznościowych, tak, by przekaz został właściwie odebrany przez klientów marki na całym świecie. Artykuł został opracowany w oparciu o studia literatury obcojęzycznej, wzbogaconej o polskie opracowania z zakresu teorii zarządzania marką, marketingu i mediów społecznościowych oraz wzbogacony rzeczywistymi przykładami.

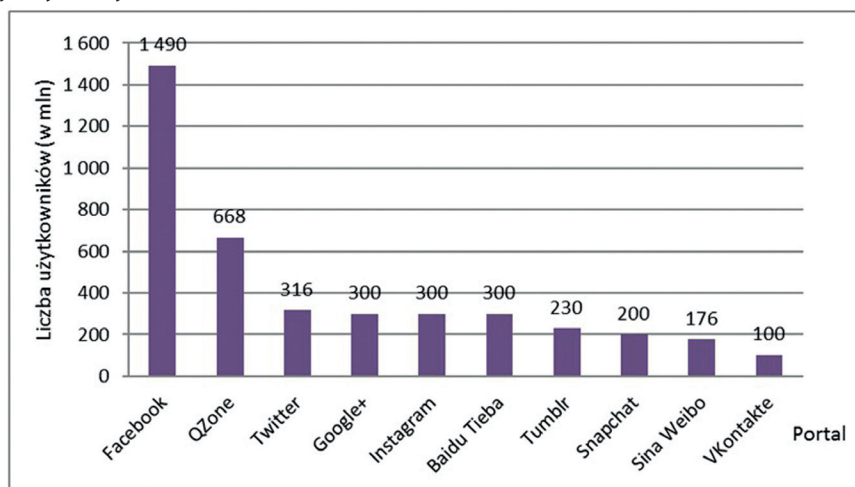
Znaczenie mediów społecznościowych

Obecnie coraz większe znaczenie w marketingu odgrywa Internet, a wraz z nim media społecznościowe. Popularność i zasięg sieci wzrastają z roku na rok. Szacuje się, że obecnie na świecie jest już ponad 3 mld internautów [internetlivestats.com]. Dzięki rozwojowi technologicznemu, dostęp do Internetu nie jest dzisiaj wyłącznie przywilejem mieszkańców krajów wysokorozwiniętych, lecz także mieszkańców biedniejszych rejonów.

Wraz z popularyzacją Internetu, powiększa się także grono użytkowników portali społecznościowych. W przeciągu ostatniej dekady, media społecznościowe przeobraziły się z lokalnych stron, przeznaczonych do kontaktu ze znajomymi ze szkół i uczelni, w globalne potęgi. Obecnie najpopularniejszym międzynarodowym portalem jest Facebook, dużym zainteresowaniem cieszą się także strony takie jak Twitter, Instagram, czy Tumblr (rysunek 1).

Serwisy społecznościowe umożliwiają gromadzenie wokół marki grup konsumentów, którzy zaliczają się do grona jej użytkowników lub też rozważają zakup produktu danej marki [Sznajder 2011, s. 262]. W ten sposób tworzą wirtualne społeczności marki, będące internetową wersją *brand communities* – społeczności skupionych wokół marki, których członkowie wchodzą w interakcje z marką oraz wymieniają się pomiędzy sobą informacjami [Woisetschläger, Hartleb, Blut 2008, ss. 237–256]. Idea społeczności marek wywodzi się z koncepcji *tribal marketing*, zakładającej budowanie grup i subkultur wokół konkretnej marki, najczęściej w oparciu o wartości, światopogląd lub pasję. Najpopularniejszą formą takiej społeczności są fanpage¹, inaczej strony firmowe. Są to publicznie dostępne strony prowadzone w ramach portalu społecznościowego, umożliwiające aktywną interakcję pomiędzy użytkownikami [McCorkindale 2010, ss. 1–13] poprzez treści tekstowe bądź graficzne, komentarze, „polubienia” itp.

Rysunek 1. Najpopularniejsze portale społecznościowe na świecie wg liczby aktywnych użytkowników



Źródło: statista.com, dostęp: 20.08.2015.

Media społecznościowe, w ramach których funkcjonują wirtualne społeczności marek, są obecnie wykorzystywane nie tylko do przekazywania konsumentom informacji o produktach oraz komunikacji z klientami, lecz także do kreowania wizerunku marki.

¹ Słowo fanpage figuruje w internetowym słowniku języka polskiego PWN i jest powszechnie stosowane zarówno w potocznym języku polskim, jak i w literaturze przedmiotu

Wizerunek marki w kontekście zjawiska wielokulturowości

Wizerunek marki można zdefiniować jako „zbiór przekonań, myśli i wrażeń danej osoby o obiekcie” [Kotler 1994, s. 549] lub też jako sposób, w jaki marka jest widziana przez konsumentów. Wizerunek marki jest budowany na podstawie odbioru przez konsumentów przekazów wyrażanych poprzez tożsamości marki. Można więc powiedzieć, że wizerunek marki to „synteza wszystkich sygnałów emitowanych przez markę. Wizerunek jest rezultatem dekodowania tych sygnałów, ich interpretacji; opisuje sposób, w jaki określone odbiorcy wyobrażają sobie markę” [Kall 2001, s. 25].

Poprzez zarządzanie tożsamością marki, marketerzy mają bezpośredni wpływ na tworzenie jej wizerunku, którego istotnym elementem są tzw. identyfikatory marki. Zaliczamy do nich [Grębosz 2014, ss. 15–16]:

- nazwę, która jest podstawowym elementem ułatwiającym budowanie wizerunku marki. Decyzje dotyczące wyboru nazwy marki i jej uniwersalnego charakteru powinny być oparte na badaniach sytuacji rynkowej, postępowania konkurentów, zachowań nabywców oraz na badaniach czynnika kulturowego w poszczególnych krajach lub regionach [Grzegorzczak 2005, s. 104],
- symbol marki, będący tą częścią marki, która może być rozpoznana, ale nie może być wyrażona werbalnie [Urbanek 2002, s. 16],
- logo, składające się z nazwy i symbolu, tylko symbolu lub tylko nazwy i wykorzystujące grafikę i kolorystykę marki,
- kolorystykę, grafikę i znaki typograficzne, pozwalające podkreślić charakter marki,
- slogan, będący swoistym streszczeniem obietnicy, jaką marka składa nabywcy,
- wartości, mające na celu podkreślenie filozofii i charakteru marki, stanowiące o jej wyjątkowości.

Rolą każdego z powyższych identyfikatorów marki jest wspieranie procesu komunikacji z konsumentami i budowanie pożądanej tożsamości marki. W ten sposób, elementy marki mają fundamentalny wpływ na to, jaki wizerunek marki powstanie w świadomości potencjalnych nabywców.

Różnice w odbiorze emitowanych komunikatów mogą być na tyle znaczące, że element marki, będący atrakcyjny dla jednej społeczności, może stanowić coś nieakceptowanego dla drugiej i w konsekwencji prowadzić do znacznego obniżenia skuteczności podejmowanych przez firmę działań marketingowych. Marketerzy muszą zatem uważać, zarówno podczas podejmowania decyzji dotyczących podstawowych

identyfikatorów (jak logo, czy kolorystyka marki), jak i przy wyborze wartości, z jakimi marka ma być kojarzona oraz kontekstu kulturowego komunikatów prezentowanych na portalach społecznościowych.

Hofstede [2000, s. 40] definiuje kulturę jako środkowy z trzech poziomów zaprogramowania ludzkiego umysłu, czyli jako część nabytą i charakterystyczną dla pewnej większej zbiorowości ludzkiej. Najczęściej rozpatrywanym w marketingu typem kultury jest kultura narodowa, charakterystyczna dla członków konkretnej grupy etnicznej. Według Cateory i Ghauri [2000, ss. 109–116] kulturę narodową podzielić można na sześć części: kulturę materialną, instytucje społeczne, edukację, systemy wierzeń, estetykę oraz język. Zatem analizując treść komunikatu, jaki marketerzy zamierzają skierować do użytkowników mediów społecznościowych, należy zwrócić uwagę nie tylko na oczywiste różnice pomiędzy kulturami, takie jak język czy religia, ale także na inne aspekty, jak np. nastawienie do marek zagranicznych, rola kobiet w społeczeństwie, postawy wobec pracy, dystans psychiczny do innych krajów, społeczeństw i kultur.

Mając na uwadze powyższe zjawisko, dobór elementów marki powinien być dostosowany ściśle do grupy docelowej. W erze globalizacji nawet nazwa marki musi być przemyślana pod kątem różnic pomiędzy grupami odbiorców. Przy decyzji dotyczącej tego elementu marki należy przede wszystkim zwrócić uwagę na aspekt językowy – nazwa pozytywna w języku właścicieli marki może być śmieszna lub obraźliwa dla osób posługujących się innym językiem. Przykładem może być tu nazwa włoskiej marki kosmetycznej PUPA, która nabiera w Polsce zupełnie innego znaczenia. Jednak warto podkreślić, że akurat w tym przypadku nie przekreśliło to szans produktu na zdobycie popularności wśród Polek. Często jednak firmy nie mają tyle szczęścia i nazwy ich produktów stają się obiektem drwin i stanowią przyczynę niskiej sprzedaży. Wiele przykładów tego zjawiska można znaleźć na rynku motoryzacyjnym, np. Chevrolet Nova (w hiszpańskim „no va” można tłumaczyć, jako „nie jeździ”), Seat Ronda (po węgiersku „paskudny”), Ford Fiera („fiera” po hiszpańsku oznacza „starą, złośliwą kobietę”) lub Mitsubishi Pajero, którego nazwa w krajach hiszpańskojęzycznych musiała zostać zmieniona na Montero, gdyż oznaczała „osobę masturbującą się”.

Kolejnym elementem marki, który może być różnie interpretowany, jest symbol. W kulturze przyjęło się odczytywanie wizerunków zwierząt, roślin czy przedmiotów jako alegorii konkretnych cech lub zjawisk. Jednakże, tworząc symbol i logo marki, należy pamiętać, że owe alegorie mogą być różne, zwłaszcza w kulturze azjatyckiej, która przepełniona jest symboliką znacznie odmienną od zachodniej. Przykładami

różnego odczytywania symboli marki są w szczególności te zawierające wizerunek zwierząt. W kulturze zachodniej sowa jest alegorią mądrości, natomiast w Azji i Ameryce Płd. budzi strach jako oznaka śmierci. Podobnie paw – w Europie symbol pychy, w Japonii oznacza długowieczność. Z takich właśnie powodów polska firma, pragnąca wprowadzić na rynek indyjski cukierki „krówki”, nie odniosła sukcesu. Umieszczona na opakowaniu słodczy krowa w hinduizmie traktowana jest jako zwierzę nieżykalne, zatem umieszczenie jej na produkcie spożywczym było oczywistym błędem.

Podobną ostrożność w kreowaniu wizerunku marki, marketerzy muszą wykazać przy doborze kolorystyki związanej z marką – w różnych kręgach kulturowych kolor może mieć zupełnie przeciwstawne znaczenie. Aby pokazać, jak bardzo zmienny jest przekaz za pomocą konkretnej barwy, wystarczy przeanalizować znaczenia trzech z najpopularniejszych kolorów: czerni, bieli i czerwieni. Biel w kulturze zachodniej łączona jest z czystością i niewinnością, natomiast w wielu kulturach azjatyckich to kolor żałoby, noszony w czasie pogrzebów. Z kolei czerń, łączona w Europie ze śmiercią, w Chinach jest symbolem szczęścia, a w Japonii atrybutem szlachetności i mądrości. Czerwień zazwyczaj kojarzona jest z miłością i namiętnością, a także szczęściem, zarówno w kulturach zachodnich, jak i azjatyckich. Jednakże w Afryce Południowej czerwień łączona jest z przelewem krwi, gniewem i śmiercią [Jurek 2011, ss. 68–70]. Należy pamiętać, że różnice takie występują też pomiędzy bardzo bliskimi sobie kulturami – w większości krajów europejskich zieleń jest kolorem nadziei, kojarzy się z naturą i produktami ekologicznymi, natomiast w Szwajcarii symbolizuje coś niedojrzałego i niechcianego.

Ostatnią, być może najważniejszą do uwzględnienia różnicą kulturową, jest przywiązanie społeczności do określonych wartości. Każda grupa etniczna czy religijna ma swoje tradycje, swój kodeks moralny, a także specyficzny sposób postrzegania ról społecznych. W kulturze zachodniej konsumenci chętnie identyfikują się z wartościami nawiązującymi do wolności, niezależności, a także samorealizacji. Natomiast w kulturach, gdzie obowiązuje tradycyjny kult rodziny, np. w Azji czy Ameryce Płd., wartościami ważnymi dla konsumentów są bezpieczeństwo, ciepło rodzinne, szacunek do tradycji itp. [LaPlante 2005].

Właściciele globalnych marek muszą dostosować swój przekaz także do różnic religijnych pomiędzy konsumentami. Sztandarowa, coroczna kampania Coca-Coli z jej ikonicznym Świętym Mikołajem w roli głównej nie stanowi zachęty do zakupu napoju dla zdecydowanej większości mieszkańców Azji. Z kolei dla zachodnich konsumentów nie będzie miał znaczenia przekaz reklamy z okazji Ramadanu, który w krajach

Zatoki Perskiej skłania konsumentów do zakupu nawet o 30% więcej produktu [Sidique 2014].

Wskazane powyżej różnice kulturowe wśród konsumentów z różnych zakątków świata stanowią niewątpliwie wyzwanie dla marketerów. Oczywistym jest, że wizerunek marki musi być spójny, tak by marka była przez konsumenta rozpoznawalna bez względu na miejsce, w którym obecnie się znajduje. Jednakże nie należy zapominać, aby kreować wizerunek w taki sposób, by został dobrze zrozumiany przez odmienne grupy etniczne i religijne oraz aby jego elementy nie kojarzyły się negatywnie czy nie były wręcz obraźliwe, w żadnym kręgu kulturowym.

Jak wykazały badania prowadzone przez Aaker i Briley'a [2006, ss. 395–405], aspekty kulturowe mają największe znaczenie w przypadkach, kiedy komunikat odbierany jest spontanicznie i emocjonalnie, natomiast w sytuacji dłuższego zastanowienia się i analizowania faktów użytkownicy posługują się raczej względami rozsądkowymi oraz swoim osobistym doświadczeniem i wiedzą. Jednakże, elementy wizerunku marki odwołują się do sfery emocjonalnej, zatem kreując wizerunek marki w Internecie nie należy zapominać o dostosowaniu treści do przynależności kulturowej odbiorców przekazu marki. Fanpage ulokowane na portalach społecznościowych, choć są też źródłem praktycznych informacji (w szczególności okazują się nimi opinie i recenzje konsumentów), są stosowane do eksponowania tych elementów wizerunku marki, które są oceniane przez pryzmat emocji, np. zdjęć użytkowników, które mają sugerować odczucia związane z marką lub też nacechowane pewną symboliką kolory. Dlatego tak ważne jest, by nie zapomnieć o kontekście kulturowym przy budowaniu wirtualnej społeczności marki.

Rozwiązania problemu różnic kulturowych w wirtualnych społecznościach marek globalnych

Mając na uwadze opisane powyżej różnice w odbiorze elementów marki oraz przekazów marketingowych, właściciele marek globalnych muszą zdecydować, jak dotrzeć do konsumentów poprzez media społecznościowe. Początkowe rozwiązanie, jakim było utworzenie jednego fanpage'a dla użytkowników z różnych części świata, nie do końca spełnia swoją rolę. Pojawiły się zatem fanpage krajowe, skierowane tylko do mieszkańców konkretnego państwa. Marketerzy mogą też publikować w społecznościach swoich marek posty w różnych językach, a także skorzystać z narzędzia

geo-marketing na Facebooku, które pozwala na automatyczny dobór języka postów w zależności od lokalizacji użytkownika.

Pierwotny sposób prowadzenia fanpage w mediach społecznościowych polegał na prowadzeniu jednej uniwersalnej strony w języku angielskim. W takim przypadku wszyscy członkowie społeczności marki, niezależnie od lokalizacji, odbierają te same komunikaty w jednym języku. Informacje przekazywane konsumentom nie są zatem w żaden sposób dostosowane do kultury, z jakiej pochodzą, mają charakter uniwersalny. Takie rozwiązanie może być skuteczne np. dla marek urządzeń hi-tech, jako że ich wizerunek nie wiąże się zwykle z wartościami duchowymi i moralnymi. Strategia posiadania jednego ogólnosiwiatowego fanpage'a stosowana jest także w przypadku marek dóbr luksusowych – ich wizerunek, odwołujący się do pragnienia posiadania czegoś drogiego i unikalnego, a także chęci kreowania własnego wizerunku poprzez posiadane przedmioty, jest odbierany podobnie w większości krajów. Dla klientów spoza strefy anglojęzycznej brak lokalnego fanpage'a marki może także zwiększać wrażenie jej ekskluzywności i niedostępności dla zwykłych konsumentów.

Wraz ze wzrostem nieanglojęzycznych użytkowników mediów społecznościowych, opisane rozwiązanie staje się jednak coraz mniej skuteczne. Dotyczy to szczególnie rynków azjatyckich oraz Bliskiego Wschodu, gdzie istnieje duża siła nabywcza, zwiększa się popyt na marki globalne, jednakże konsumenci często porozumiewają się płynnie jedynie w języku ojczystym. Dodatkowo, posiadanie jednego, globalnego fanpage'a marki nie pozwala na dostosowanie treści pod względem różnic kulturowych – marketerzy mogą więc publikować jedynie informacje o neutralnym kontekście kulturowym. Przy jednolitym sposobie komunikacji z wirtualną społecznością marki, utrudnione jest przekazywanie informacji dotyczących np. otwarcia nowych sklepów lub też lokalnych wydarzeń związanych z marką. Globalny fanpage powinien skupiać się raczej na ogólnych aspektach marki, przez co nie pozostawia on miejsca na przekazywanie informacji mniejszej podgrupie członków społeczności i nie sprzyja tworzeniu lokalnych wirtualnych społeczności marek.

Kolejnym sposobem prowadzenia fanpage jest stworzenie jednej, globalnej strony i publikowanie na niej postów w różnych językach. Najczęściej marketerzy tworzą uniwersalne informacje w języku angielskim dla wszystkich członków społeczności, a dodatkowo kierują posty w językach ojczystych do mieszkańców krajów, gdzie np. organizowana jest lokalna promocja bądź markowy event. W tym przypadku treści są dopasowane do odmiennych grup konsumentów, jednakże odbiorcy widzą wszystkie, umieszczane w ramach społeczności komunikaty. Rozwiązanie to jest o tyle

wygodne dla właścicieli marek, że nie muszą prowadzić kilku fanpage, co zmniejsza z pewnością nakłady czasowe i finansowe, związane z kreowaniem wizerunku i promocją marki w mediach społecznościowych. Dodatkowo, wszyscy członkowie społeczności marki są zgromadzeni wokół jednej grupy i informacje trafiają do grupy docelowej. Sprzyja to także tworzeniu poczucia przynależności do społeczności międzynarodowej. Jednakże taki sposób porozumiewania się marki z klientami może prowadzić do powstania chaosu komunikacyjnego, zwłaszcza w komentarzach umieszczanych pod postami. Użycie wielu języków doprowadza wtedy do sytuacji, gdzie członkowie społeczności nie rozumieją się nawzajem, co przeczy idei swobodnej wymiany informacji i opinii pomiędzy użytkownikami fanpage. Dodatkowo, publikowanie postów dotyczących lokalnych wydarzeń i promocji na globalnej stronie marki często powoduje przeciążenie informacjami nieistotnymi dla większości członków społeczności, co w rezultacie może spowodować, że docelowi odbiorcy komunikatu nie będą w stanie zauważyć ich w natłoku innych podobnych postów.

Kolejną metodą radzenia sobie z zagrożeniami wielokulturowości w mediach społecznościowych jest posiadanie wielu fanpage w różnych językach. Najczęściej, właściciele marek globalnych decydują się na prowadzenie stron w kilku wersjach językowych, w oparciu o najpopularniejsze języki, jakimi posługują się ich klienci lub też wspierają tworzenie się osobnej społeczności marki w każdym kraju, w którym jest ona dostępna na rynku. W ten sposób osoby odpowiedzialne za obecność marki w mediach społecznościowych mogą mieć pewność, że docelowa grupa konsumentów rozumie skierowany do niej przekaz. Co więcej, fanpage krajowe zdecydowanie lepiej spełniają funkcję informacyjną w przypadku przekazywania wiadomości o lokalnych wydarzeniach. Taki sposób organizacji komunikacji marketingowej marki pomaga uniknąć poważnych błędów w odbiorze jej wizerunku – łatwiej jest zmodyfikować przekazywane sygnały tak, by były odczytane w pożądanym sposobie i nie zawierały elementów, które mogłyby zostać źle odebrane ze względu na kontekst kulturowy. Lokalny fanpage może posiadać odmienną kolorystykę, promować różne wartości i przekazywać komunikaty dostosowane do np. świąt i tradycji danego narodu.

Wychodząc naprzeciw problemom właścicieli marek globalnych, portale społecznościowe, jak Facebook czy Twitter, wprowadziły do swojej oferty narzędzie wybiórczej publikacji treści w zależności od lokalizacji, czyli tzw. geo-targeting. Dzięki tej opcji, posty publikowane w ramach wirtualnej społeczności marki mogą docierać tylko do konkretnych członków, np. mieszkańców jednego kraju. Aby ustalić, do kogo

skierowany ma być dany post, wykorzystywany jest najczęściej adres IP komputera lub miejsce zamieszkania, podane przez użytkownika.

Wobec pojawienia się powyżej opisanych możliwości, właściciele marek globalnych coraz częściej stosują metodę komunikacji z ich wirtualnymi społecznościami, polegającą na posiadaniu jednego, międzynarodowego fanpage o wspólnym adresie internetowym i dostosowują go do potrzeb odmiennych grup za pomocą narzędzi geo-targetingu. W taki sposób, na jednej stronie opublikowane mogą być posty w narodowych językach, z informacjami dopasowanymi do węższych grup odbiorców, widoczne tylko dla docelowego grona konsumentów. Dzięki temu, nie powstaje komunikacyjny chaos, a ryzykowne w kontekście odmienności kulturowej treści zostają ukryte dla osób, do których nie były one skierowane. Narzędzie selektywnego docierania do członków wirtualnych społeczności stają się coraz bardziej zaawansowane. Przykładowo, Facebook umożliwia nie tylko wybiórcze publikowanie postów, lecz także pozwala na wyświetlanie odmiennego zdjęcia profilowego lub tła czy też odmiennych danych w metryczce fanpage, w zależności od lokalizacji lub ustawień językowych użytkowników. W ten sposób, członkowie tej samej wirtualnej społeczności, pochodzący z różnych krajów, mogą mieć wrażenie, że korzystają z odmiennych fanpage, przygotowanych specjalnie dla ich grupy kulturowej.

Budowanie fanpage w oparciu o selektywną publikację postów zyskuje coraz większą popularność i to właśnie tej opcji używają menadżerowie największych globalnych marek. Użycie geo-targetingu staje się jeszcze bardziej przydatne wraz ze wzrostem popularności korzystania z mediów społecznościowych przy użyciu smartfonów. Za pomocą narzędzi lokalizacji telefonu, komunikaty dostarczane przez wirtualne społeczności są na bieżąco dostosowywane do miejsca pobytu użytkownika, zatem nie ominą go lokalne wydarzenia, nawet jeśli będzie przemieszczał się pomiędzy państwami [Kusek 2014].

Rozważając temat różnic kulturowych użytkowników mediów społecznościowych w kontekście użycia narzędzia geo-targetingu, należy zwrócić uwagę na jeszcze jedno zjawisko, a mianowicie użycie różnych języków wśród mieszkańców jednego kraju. Choć w Polsce problem ten praktycznie nie istnieje, to w USA stanowi on wyzwanie dla marketerów. Wraz z napływem emigrantów z Meksyku oraz państw Ameryki Środkowej i Południowej wzrasta liczba użytkowników zlokalizowanych w Stanach Zjednoczonych, jednak nieposługujących się biegle językiem angielskim. Według badań przeprowadzonych w 2013 roku, prawie 1/3 latynoskich imigrantów określa swoją znajomość angielskiego jako „mniej niż dobrą”, z czego 3,2 mln w ogóle

nie posługuje się językiem angielskim [Krogstad, Stepler, Lopez 2015]. Powyższa sytuacja prowadzi do zmniejszenia skuteczności fanpage kierowanych do mieszkańców danego obszaru za pomocą np. narzędzia geo-targetingu. Niektóre firmy tworzą więc osobne strony, skierowane do członków różnych grup językowych, zamieszkujących dany kraj. Przykładem może być tu amerykańska sieć restauracji Denny's, posiadająca hiszpańskojęzyczny fanpage Denny's Latino, skierowany do latynoskich imigrantów [prnewswire.com].

Podsumowanie

W dzisiejszych czasach zdecydowanie rośnie znaczenie marek globalnych. Rosnąca dostępność do środków masowego przekazu, a także zacieranie się różnic pomiędzy grupami odmiennymi kulturowo, znacznie ułatwia ich ekspansję. Medium, które obecnie stanowi niezwykle ważne narzędzie komunikacji z konsumentami z całego świata, jest Internet, ze szczególnym wskazaniem na media społecznościowe. Internetowe fanpage na Facebooku czy Instagramie przyciągają tysiące, a niekiedy miliony użytkowników, którzy za ich pomocą poszukują informacji o markach, ale także kreują swój własny wizerunek, poprzez członkostwo w wirtualnej społeczności marki i współdzielenie z innymi określonych wartości, idei oraz pasji.

Jednakże w czasie postępującej globalizacji zarządzanie wizerunkiem marki w mediach społecznościowych nie jest łatwym zadaniem. Właściciele globalnych marek muszą zmierzyć się z wyzwaniem, jakim są różnice kulturowe wśród potencjalnych i obecnych konsumentów. Prowadząc fanpage na portalach społecznościowych, należy mieć świadomość wizerunkowych pułapek, jakie niesie ze sobą wielokulturowość, jako że strony internetowe są dostępne dla każdego i każdy może ocenić markę na ich podstawie.

Portale społecznościowe, jak Facebook, oferują rozmaite narzędzia, za pomocą których może być kreowany wizerunek marki. Marketerzy mogą zamieszczać na nich posty tekstowe, zdjęcia, filmy itp. Ważne jest, by przekazy były dostosowane do odbiorców, a ich opaczne zrozumienie nie zaszkodziło wizerunkowi marki. Właściciele marek decydują się na różne strategie zarządzania fanpage globalnych marek – zakładają jeden fanpage w jednym języku, zazwyczaj angielskim, umieszczają na nim posty w różnych językach, skierowane do różnych grup lub prowadzą osobne fanpage dla każdego kraju lub rejonu, w którym ich marka jest obecna. Coraz więcej

portali wychodzi naprzeciw problemom wielokulturowości, oferując opcję tzw. geo-targetingu. Za jej pomocą właściciele marek mogą prowadzić jeden uniwersalny fanpage, lecz treści, jakie widzą jego użytkownicy, uzależnione są od ich lokalizacji lub ustawień językowych konta. W ten sposób marketerzy mogą dostosować przekaz do grup odmiennych kulturowo, unikając nieporozumień i niepożądanego odczytu sygnałów przez nich emitowanych, a jednocześnie zgromadzić całą społeczność marki wokół jednego fanpage.

Pomimo postępującej unifikacji wzorców kulturowych i przejmowania tzw. zachodniego stylu życia przez mieszkańców krajów rozwijających się, różnice kulturowe wciąż odgrywają wielkie znaczenie w marketingu. Choć wizerunek marki powinien być spójny, należy dopuszczać możliwość jego modyfikacji np. poprzez zmianę kolorystyki lub eksponowanie innych wartości w przekazach marketingowych tak, aby wizerunek nie był sprzeczny z poglądami, przyzwyczajeniami czy tradycją odrębnych grup konsumentów.

Bibliografia

- Briley D., Aaker J.A (2006)**, *When does culture matter?: Effects of personal knowledge on the correction of culture-based judgements*, "Journal of Marketing Research", vol. 43(3).
- Cateora Ph.R., Ghauri P.N. (2000)**, *International Marketing. European Edition*, McGraw-Hill Publishing, London.
- Dębski M. (2009)**, *Kreowanie silnej marki*, PWE, Warszawa.
- Grębosz M. (2014)**, *Metody zarządzania marką* [w:] Ł. Sułkowski, J. Otto (red.), *Metody zarządzania marketingowego*, Difin, Warszawa.
- Grzegorzczuk W. (2005)**, *Marketing na rynku międzynarodowym*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Hofstede G. (2000)**, *Kultury i organizacje. Zaprogramowanie umysłu*, PWE, Warszawa.
- Jurek K. (2011)**, *Znaczenie symboliczne i funkcje koloru w kulturze*, „Kultura – Media – Teologia”, nr 6.
- Kall J. (2001)**, *Silna marka. Istota i kreowanie*, PWE, Warszawa.
- Keller K.L. (2011)**, *Strategiczne zarządzanie marką*, Oficyna a Wolters Kluwer, Warszawa.
- Krogstad J.M., Stepler R., Lopez M.H. (2015)**, *English Proficiency on the Rise Among Latinos*, "PEW Research Center – Hispanic Trends" [online], <http://www.pewhispanic.org/2015/05/12/english-proficiency-on-the-rise-among-latinos/>, dostęp: 31 sierpnia 2015.
- Kotler Ph. (1994)**, *Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*, Gebethner&Ska, Warszawa.
- Kusek K. (2014)**, *5 Ways Facebook Geo-Targeting Will Change Your Life*, "Forbes" [online], <http://www.forbes.com/sites/kathleenkusek/2014/10/11/5-ways-facebook-geo-targeting-will-change-your-life/>, dostęp: 31 sierpnia 2015.
- LaPlante A. (2005)**, *When Does Culture Matter in Marketing?*, "Insights by Stanford Business" [online], <https://www.gsb.stanford.edu/insights/when-does-culture-matter-marketing>, dostęp: 29 sierpnia 2015.

McCorkindale T. (2010), *Can you see the writing my wall? A content analysis of the Fortune 50's Facebook social networking sites*, "Public Relation Journal", z. 4, nr 3.

PR Newswire (2014), *Denny's Launches Spanish-Language Facebook Page*, "PR Newswire US" [online], <http://www.prnewswire.com/news-releases/dennys-launches-spanish-language-facebook-page-267004691.html>, dostęp: 1 września 2015.

Siddique A.H. (2014), *The politics of Ramadan: excessive consumption*, "Your Middle East" [online], http://www.yourmiddleeast.com/culture/the-politics-of-ramadan-excessive-consumption_24860, dostęp: 28 sierpnia 2015.

Sznajder A. (2011), *Działania marketingowe w Internecie w zarządzaniu marką* [w:] M Witek-Hajduk (red.), *Zarządzanie silną marką*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa.

Urbanek G. (2002), *Zarządzanie marką*, PWE, Warszawa.

Woisetschläger D.M., Hartleb V., Blut M. (2008), *How to make brand communities work: Antecedents and consequences of consumer participation*, "Journal of Relationship Marketing", z. 7, nr 3.

<http://www.wearesocial.net/blog/2015/08/global-statshot-august-2015/>, dostęp: 1 września 2015.

<http://www.statista.com/statistics/272014/global-social-networks-ranked-by-number-of-users/> dostęp: 30 sierpnia 2015.