



Złożenie pracy online:  
2020-05-28 20:24:34  
Kod pracy:  
10414/38380/CloudA

Zbigniew Zawadzki  
(nr albumu: 24194 )

Praca magisterska

## **ZARZĄDZANIE WIELOKULTUROWE NA PRZYKŁADZIE FIRMY BJERTNAES OG HOEL**

## **MULTICULTURAL MANAGEMENT BY THE EXAMPLE OF BJERTNAES OG HOEL**

Wydział: Wydział Nauk Społecznych i  
Informatyki

Kierunek: Zarządzanie

Specjalność: zarządzanie kapitałem ludzkim

Promotor: dr Jan Waśkiewicz

Pragnę bardzo podziękować mojemu promotorowi dr Janowi Waśkiewiczowi za poświęcony czas, cierpliwość, wsparcie, życzliwość, oraz za motywację i wyrozumiałość w trudnych chwilach. Dziękuję,  
Zbigniew Zawadzki

1



## Streszczenie

Charakter współczesnej gospodarki jest wynikiem oddziaływań procesów globalizacyjnych, które sprawiły, że zróżnicowanie kulturowe, coraz częściej obecne w organizacjach, nie stanowi już bariery, lecz jest aspektem, który nierzadko służy do budowania przewagi konkurencyjnej. Celem niniejszej pracy było zdiagnozowanie uwarunkowań, które mają wpływ na poziom skutecznego zarządzania przedsiębiorstwem wielokulturowym na przykładzie firmy Bjertnaes Og Hoel. Autor w swojej pracy, w oparciu o literaturę przedmiotu przedstawił teoretyczne problemy zarządzania przedsiębiorstwem wielokulturowym, zwracając szczególną uwagę na aspekty komunikacji oraz psychologiczne. Główny problem badawczy przyjęty w pracy brzmiał następująco: Jakie są uwarunkowania skutecznego zarządzania przedsiębiorstwem wielokulturowym? Natomiast hipoteza robocza przyjęta przez autora stanowiła, że zasadniczymi uwarunkowaniami skutecznego zarządzania przedsiębiorstwem wielokulturowym jest przyjęcie odpowiedniej strategii zarządzania personelem, sprawne rozwiązywanie konfliktów, uwzględniające niedyskryminacyjne traktowanie stron, sprawiedliwe ocenianie, bez skupiania się na kulturze pochodzenia pracowników, lecz na ich merytorycznych działaniach. Badaniem objęto 30 pracowników firmy Bjertnaes Og Hoel, pochodzących z różnych państw. Uzyskane rezultaty pozwoliły stwierdzić, że w badanym przedsiębiorstwie strategia zarządzania personelem koncentruje się na unikaniu waloryzowania kultur pracowników, bezstronności w ocenianiu i rozwiązywaniu konfliktów. Firma skupia się na merytorycznych działaniach pracowników, które są podstawą oceny i kontroli. Bariery komunikacyjne wynikają głównie z kwestii językowej i nie wywołują szczególnych trudności dla efektywności przedsiębiorstwa.

## Słowa kluczowe

zarządzanie, wielokulturowość, różnorodność, skuteczność, efektywność, globalizacja



## Abstract

The nature of the modern economy is the result of the impact of globalization processes, which meant that cultural diversity, increasingly present in organizations, is no longer a barrier, but is an aspect that is often used to build a competitive advantage. The purpose of this work was to diagnose the conditions that affect the level of effective management of a multicultural enterprise on the example of Bjertnaes Og Hoel. The author in his work, based on the literature on the subject, presented the theoretical problems of managing a multicultural enterprise, paying special attention to communication and psychological aspects. The main research problem adopted in the work was as follows: What are the conditions for effective management of a multicultural enterprise? However, the working hypothesis adopted by the author stated that the basic conditions for effective management of a multicultural enterprise are the adoption of an appropriate personnel management strategy, efficient conflict resolution, taking into account non-discriminatory treatment of parties, fair assessment, without focusing on the employees' culture of origin, but on their substantive activities. The research included 30 employees of the Bjertnaes Og Hoel company, from various countries. The obtained results allowed to state that in the examined enterprise the personnel management strategy focuses on avoiding valorisation of employee cultures, impartiality in assessing and resolving conflicts. The company focuses on substantive activities of employees, which are the basis for evaluation and control. Communication barriers result mainly from language issues and do not cause any particular difficulties for the efficiency of the enterprise.

## Keywords

management, multiculturalism, diversity, effectiveness, efficiency, globalization



## Spis treści

<b>Wstęp</b> .....	<b>3</b>
<b>Rozdział 1</b> .....	<b>6</b>
<b>Organizacje wielokulturowe. Podstawy teoretyczne</b> .....	<b>6</b>
1.1 Pojęcie wielokulturowości i organizacji wielokulturowej.....	6
1.2 Determinanty funkcjonowania organizacji wielokulturowych.....	17
1.3 Procesy i poziomy oddziaływań wielokulturowych w organizacji .....	22
<b>Rozdział 2</b> .....	<b>31</b>
<b>Aspekty psychologiczne zarządzania organizacją wielokulturową</b> .....	<b>31</b>
2.1 Zarządzanie międzykulturowe – istota, definicja, wymiary .....	31
2.2 Aspekty psychologiczne zarządzania organizacją wielokulturową.....	36
2.3 Komunikacja w organizacji wielokulturowej.....	40
2.4 Rozwiązywanie konfliktów w organizacji wielokulturowej .....	45
<b>Rozdział 3</b> .....	<b>50</b>
<b>Wielokulturowa firma norweska branży spożywczej Bjertnaes Og Hoel</b> .....	<b>50</b>
3.1 Przedmiot działalności firmy Bjertnaes Og Hoel.....	50
3.2 Struktura organizacyjna i kadrowa firmy Bjertnaes Og Hoel .....	52
3.3 Otoczenie organizacyjne firmy Bjertnaes Og Hoel.....	56
3.4 Wielokulturowość firmy Bjertnaes Og Hoel.....	65
<b>Rozdział 4</b> .....	<b>67</b>
<b>Analiza i interpretacja wyników badania własnego</b> .....	<b>67</b>
4.1. Metodyka badań własnych .....	67
4.1.1 Cel, przedmiot i podmiot badań .....	67
4.1.2 Główny problem badawczy i problemy szczegółowe .....	67
4.1.3 Hipotezy badawcze.....	68
4.1.4 Metody, techniki i narzędzia badawcze.....	69
4.2. Analiza i interpretacja wyników badania .....	69



4.2.1 Weryfikacja hipotezy roboczej.....	89
4.3 Wnioski z przeprowadzonych badań.....	93
<b>Podsumowanie .....</b>	<b>99</b>
<b>Bibliografia .....</b>	<b>101</b>
<b>Spis wykresów.....</b>	<b>107</b>
<b>Spis tabel .....</b>	<b>108</b>
<b>Spis schematów.....</b>	<b>108</b>
 <b>Załącznik:</b>	
1. Kwestionariusz ankiety.....	109



## Wstęp

Współczesny globalny rynek cechuje się wielokulturowością i różnorodnością, których źródła są wielorakie, w tym związane z formą handlu światowego, którą upowszechniła Światowa Organizacja Handlu. Jego charakter stanowi konsekwencję rewolucji, jaka nastąpiła na skutek dynamicznego rozwoju technologii informacyjno-komunikacyjnych, infrastruktury, transportu, migracji międzynarodowych, mobilności ludności, transferu pracowników między organizacjami międzynarodowymi<sup>1</sup>. Charakter współczesnej gospodarki jest wynikiem oddziaływań procesów globalizacyjnych, które sprawiły, że zróżnicowanie kulturowe, coraz częściej obecne w organizacjach, nie stanowi już bariery, lecz jest aspektem, który nierzadko służy do budowania przewagi konkurencyjnej<sup>2</sup>. Funkcjonowanie współczesnych przedsiębiorstw jest coraz bardziej zdeterminowane warunkami różnorodności globalnego rynku<sup>3</sup>. Wielokulturowość wywiera wpływ na strukturę zatrudnienia, a wobec tego również na zarządzanie. Mnogość kultur niesie ze sobą szereg konsekwencji dla zarządzania przedsiębiorstwem, a organizacje wielokulturowe posiadają wiele cech, których nie mają monokulturowe podmioty<sup>4</sup>. Jednocześnie jednak wielokulturowość jest źródłem określonych trudności i nierzadko konfliktów, zaś rozwiązywanie ich pociąga za sobą znaczne koszty w czasie<sup>5</sup>.

Przedsiębiorstwa mają coraz wyższą świadomość znaczenia wielokulturowości, toteż dążą do efektywnego zarządzania nią. Podstawą jest oferowanie przez pracodawcę wszystkim zatrudnionym równych szans rozwojowych i możliwości wnoszenia równego wkładu w rozwój firmy. Jeśli odpowiednio pobudzi się i wykorzysta potencjał wielokulturowego personelu, to przedsiębiorstwo zyska duże szanse na rozwój i kreowanie swej przewagi konkurencyjnej, odpowiadając na zapotrzebowania międzynarodowego rynku. Wielokulturowy personel, z racji swojego charakteru, może tworzyć produkty i usługi, które będą odpowiadały na oczekiwania szerokiego spektrum konsumentów. Współcześnie firmy coraz rzadziej kierują swoje oferty do wąskiego, monokulturowego zakresu populacji konsumenckiej, gdyż staje się to nieopłacalne. Wielokulturowa siła robocza jest również warunkiem koniecznym w każdym podmiocie gospodarczym, który zamierza funkcjonować na globalnym rynku<sup>6</sup>.

---

<sup>1</sup> P. Sztompka, Socjologia zmian społecznych, Znak, Karków 2005, s. 96.

<sup>2</sup> A. Sadowski, Wielokulturowość jako czynnik zrównoważonego i inteligentnego rozwoju Polski, „Optimum. Studia ekonomiczne”, nr 4 (82)/2016, s. 71.

<sup>3</sup> M. Rozkwitalska, Zarządzanie międzynarodowe, Difin, Warszawa 2007, s. 225.

<sup>4</sup> M. Jankowska-Miśkiewicz, Kształtowanie organizacji wielokulturowej – strategie behawioralne, „Problemy Zarządzania”, vol. 9, nr 4 (34)/2011.

<sup>5</sup> Tamże, s. 71.

<sup>6</sup> Tamże.



Temat tej pracy został podjęty z uwagi na doświadczenia autora w przedsiębiorstwie wielokulturowym oraz zainteresowania w kierunku zarządzania takowym podmiotem. Realizacja projektu o tej tematyce oraz przeprowadzenie badań w przedsiębiorstwie wielokulturowym nie tylko wzbogacą wiedzę teoretyczną, ale także staną się przyczynkiem do dalszych poszukiwań i doskonalenia się w obszarze zarządzania organizacją zatrudniającą wielokulturowy personel.

Celem pracy było zdiagnozowanie uwarunkowań skutecznego zarządzania przedsiębiorstwem wielokulturowym na przykładzie firmy Bjertnaes Og Hoel. Cel ten determinuje główny problem badawczy, który wyraża się w pytaniu:

Jakie są uwarunkowania skutecznego zarządzania przedsiębiorstwem wielokulturowym?

Główny problem badawczy stanowi podstawę do sformułowania hipotezy roboczej. Przyjęto, że zasadniczymi uwarunkowaniami skutecznego zarządzania przedsiębiorstwem wielokulturowym są: przyjęcie odpowiedniej strategii zarządzania personelem, sprawne rozwiązywanie konfliktów, uwzględniające niedyskryminacyjne traktowanie stron, sprawiedliwe ocenianie, bez skupiania się na kulturze pochodzenia pracowników, lecz na ich merytorycznych działaniach, sprawna komunikacja i niezakłócony przepływ informacji.

Metody badań, którymi posłużono się w tej pracy to: studium przypadku przedsiębiorstwa Bjertnaes Og Hoel oraz metoda sondażu diagnostycznego z techniką ankiety i kwestionariuszem ankiety, stanowiący narzędzie badawcze. Ankieta była prowadzona w formie elektronicznej ze względu na mobilność personelu zatrudnianego przez Bjertnaes Og Hoel.

Praca składa się z czterech rozdziałów i podsumowania z czego dwa pierwsze stanowią część teoretyczną a dwa kolejne to ujęcie problematyki pracy od strony praktycznej.

W pierwszym rozdziale na bazie przeprowadzonej analizy literatury przedmiotu zdefiniowano terminy, stanowiące podstawę rozważań w niniejszej pracy, czyli pojęcia kultury, wielokulturowości i organizacji wielokulturowej. Zaprezentowano kontekst funkcjonowania organizacji wielokulturowych w erze globalizacji i dokonujących się na przestrzeni ostatnich lat przemian gospodarczo-kulturowych, jak również omówiono poziomy oddziaływań wielokulturowych w organizacji.

Drugi rozdział odnosi się ściśle do zarządzania organizacją wielokulturową, dlatego niezbędne było zdefiniowanie w nim pojęcia zarządzania, jak również zarządzania międzykulturowego. Następnie odniesiono się do kluczowych obszarów, które wpływają na





charakter i skuteczność zarządzania w przedsiębiorstwie wielokulturowym, mianowicie do zarządzania personelem, komunikacji, przepływu informacji oraz rozwiązywania konfliktów.

W trzecim rozdziale dokonano charakterystyki firmy Bjertnaes Og Hoel, - podmiotu badań przedstawiając przedmiot jej działalności, historię, strukturę organizacyjną i kadrową, jak również otoczenie w którym działa oraz jej osiągnięcia.

Czwarty rozdział – empiryczny, zawiera analizę i interpretację wyników badania własnego oraz wnioski. Przedstawiono w nim metodyka badania, to jest cel, przedmiot i podmiot badań, główny problem badawczy oraz problemy szczegółowe a także przyjętą metodę badawczą i zastosowaną technikę i narzędzie badawcze. W rozdziale tym scharakteryzowano specyfikę próby badawczej i jej strukturę narodowościową. Następnie w formie opisowej i graficznej przeprowadzono analizę i interpretację wyników badania, co stanowiło podstawę do udzielenia odpowiedzi na problemy badawcze, dokonanie ich oceny oraz sprawdzenie zasadności hipotezy roboczej. Na bazie przeprowadzonej analizy i oceny sformułowano wnioski końcowe.

W podsumowaniu autor zawarł ogólne refleksje jakie nasunęły się po konfrontacji teorii zawartej w pracy z badaniami empirycznymi.



## Rozdział 1

### Organizacje wielokulturowe. Podstawy teoretyczne

#### 1.1 Pojęcie wielokulturowości i organizacji wielokulturowej

Kategorię wielokulturowości można traktować jako doktrynę, teorię, ideologię, ruch społeczny, program, wartość itd.<sup>7</sup>. Wielokulturowość, określania również mianem multikulturowości<sup>8</sup>, jest to termin złożony, a łatwość jego zdefiniowania jest pozorna. Pojęcie to odnosi się bowiem do różnych wymiarów. Można się spotkać z określeniem wielokulturowości etnicznej, która odnosi się do cech etnicznych grup ludności, ale także występuje określenie wielokulturowości nieetnicznej, będącej konsekwencją demokratyzacji życia społecznego<sup>9</sup>. Drugie rozumienie ma szeroki zakres, ponieważ określa ono funkcjonowanie grup społecznych, posiadających tożsamość kulturową, w określonej przestrzeni na zasadach demokratycznych<sup>10</sup>.

Definicje multikulturalizmu, obecne w literaturze, są różne, gdyż, w zależności od dziedziny naukowej, skupiają się na nieco innych aspektach tego zjawiska. Według M. Golki wielokulturowość jest „współwystępowaniem na tej samej przestrzeni (albo w bezpośrednim sąsiedztwie bez wyraźnego rozgraniczenia, albo w sytuacji aspiracji do zajęcia tej samej przestrzeni) dwóch lub więcej grup społecznych o odmiennych cechach dystynktywnych: wyglądzie zewnętrznym, języku, wyznaniu religijnym, układzie wartości itp., które przyczyniają się do wzajemnego postrzegania odmienności z różnymi tego skutkami”<sup>11</sup>. W definicji tej uwidoczniają się takie cechy wielokulturowości, jak jedna przestrzeń terytorialna i przynajmniej dwie odmienne kulturowo grupy społeczne, które w tej przestrzeni funkcjonują. Golka stwierdził, że cechy różnicujące członków owych grup muszą przyczyniać się do dostrzegania odmienności kulturowej innych. Zarazem w jego definicji pojawiają się skutki wzajemnego postrzegania odmienności, ale nie są one konkretnie określone, lecz zostały nazwane po prostu „różnymi skutkami”<sup>12</sup>.

<sup>7</sup> A. Sadowski, Wielokulturowość jako czynnik zrównoważonego i inteligentnego rozwoju Polski, „Optimum. Studia Ekonomiczne” 2016, nr 4(82), s. 72.

<sup>8</sup> Jednak należy zwrócić uwagę, że słowo „multikulturalizm” nie jest synonimem pojęcia wielokulturowości, co zostanie poruszone w tej części pracy.

<sup>9</sup> J. Mucha, Wielokulturowość etniczna i nieetniczna, „Sprawy Narodowościowe” 1999, nr 14-15, s. 41-43.

<sup>10</sup> A. Śliz, M. Szczepański, Wielokulturowość i jej socjologiczny sens. Festival caravan czy wielokulturowe street party?, „Studia Socjologiczne” 2011, nr 4, s. 11.

<sup>11</sup> M. Kempny, A. Kapciak, S. Łodziński, U progu wielokulturowości. Nowe oblicza społeczeństwa polskiego, Oficyna Naukowa, Warszawa 1997, s. 19.

<sup>12</sup> Tamże, s. 19.



Zacytowana powyżej definicja wielokulturowości Golki nie jest jedyną tego autora. Warto przytoczyć także inną jego definicję tego terminu, która poszerza powyższe spojrzenie na to zagadnienie. Stwierdza on bowiem, że „wielokulturowość to wiele kultur występujących w granicach jakiejś społecznej bądź politycznej całości, a także norma społeczna nacechowana ideologicznie oraz akceptacja lub tolerancja odmienności kulturowych, czyli internacjonalizacja świadomości mniejszości i większości”<sup>13</sup>. W tej definicji Golka nie akcentuje kwestii przestrzennej, lecz wskazuje na polityczną albo społeczną całość, w której występuje wiele kultur. Odnosi się również do norm społecznych i tolerancji wobec odmienności kulturowych, a więc inaczej niż w poprzedniej definicji, nie wymienia cech różnicujących członków grup społecznych, lecz za definicyjny warunek zaistnienia wielokulturowości uznaje tolerancję odmienności.

Inną definicję wielokulturowości przedstawia W. Burszta, który stwierdza, że jest to „problem pogodzenia różnic kulturowych w obrębie poszczególnych – zwłaszcza wieloetnicznych – państw, które posiadają swoje mniejszości etniczne, religijne, seksualne, domagające się własnego miejsca w kulturze narodowej”<sup>14</sup>. Autor tej definicji kładzie nacisk na aspekt państwa, w obrębie którego funkcjonują mniejszości dążące do zaakcentowania własnego uczestnictwa w kulturze narodowej, a więc dominującej. Co znamienne w tej definicji, to to, że wielokulturowość ujęta przez Bursztę nie oznacza współistnienia równorzędnych grup w danym państwie, lecz grupy mniejszościowe, które są obecne w kulturze narodowej, czyli kulturze większości (dominującej). Drugą ważną cechą jest ta, że nie tylko mniejszości etniczne czy wyznaniowe tworzą wielokulturowy konglomerat, ale także np. seksualne, co oznacza, że nie narodowość, etniczność czy religia wchodzi w zakres kultury, ale także orientacja seksualna, czyli cecha niezależna od narodowości, miejsca urodzenia, języka, wyznania itd.

W kontekście powyższego warto dostrzec, że w naukach społecznych przyjmuje się obecnie szerokie pojęcie zarówno wielokulturowości, jak i samej kultury, w ramach której wyróżnia się cechy dystynktywne nie tylko będące odmiennością narodowości, pochodzenia etnicznego, języka czy wyznania, ale także orientacją seksualną, wiekiem, płcią itd. Tymczasem w naukach o zarządzaniu zagadnienia wielokulturowości są interpretowane

---

<sup>13</sup> A. Barska, Tożsamość – perspektywa wielokulturowa i transkulturowa. Przypadek Maghrebu, w: A. Barska, M. Korzeniowski (red.), Wielokulturowość – międzykulturowość – transkulturowość w perspektywie europejskiej i transeuropejskiej, Wydawnictwo Uniwersytetu Opolskiego, Opole 2007, s. 15.

<sup>14</sup> W. Burszta, 1998, Antropologia kultury: tematy, teorie, interpretacje, Wydawnictwo Zysk i S-ka, Poznań 1998, s. 150.



najczęściej poprzez ujęcie kultury w aspekcie narodowym, etnicznym. Z tym zaś związane są odmienności językowe oraz w systemach wartości, tradycjach, obyczajach, normach<sup>15</sup>.

Spośród mnogości definicji wielokulturowości warto także przytoczyć tę, której autorem jest M. Fraser. Na samym jej początku akcentuje on, że „wielokulturowość to zróżnicowanie, nie podział, interakcja, a nie izolacja”<sup>16</sup>. Autor podkreśla więc znamienite cechy wielokulturowości, jak zróżnicowanie oraz interakcja, które przeciwstawia potencjalnemu błędnemu rozumieniu tego pojęcia, implikującemu podział i izolację. Aspekty te są na tyle ważne, według Frasera, że sytuuje je na samym początku swej definicji. Dopiero po nich dookreśla, że wielokulturowość „są to kulturowe i etniczne różnice znajdujące się w zbiorze wspólnych wartości podstawowych, co umożliwia ich koegzystencję na zasadach wzajemnego uzupełnienia, a nie współzawodnictwa”<sup>17</sup>. Definicja ta skupia się na wspólnych wartościach różnych elementów kulturowych, dzięki którym możliwe jest ich współzycie oparte na zasadzie wzajemnego uzupełniania się. Oznacza to, że owe odmienne elementy czy grupy kulturowe nie są względem siebie nastawione antagonistycznie (nie współzawodniczą), lecz uzupełniają się wzajemnie.

Reasumując powyżej przytoczone i omówione definicje, należy zauważyć, że z wielokulturowością nie mamy do czynienia wtedy, gdy w określonej przestrzeni funkcjonuje powyżej dwóch, różnych kultur. Samo funkcjonowanie kultur obok siebie nie stanowi o wielokulturowości. Do jej zaistnienia konieczne są relacje międzykulturowe, które zachodzą między tymi grupami oraz należącymi do nich ludźmi, a wskutek tychże powstaje pewna nowa jakość, całość, cechująca się kulturowym zróżnicowaniem, wewnątrz której obecne grupy kulturowe nie zwalczają się ani nie rywalizują, lecz uzupełniają się wzajemnie<sup>18</sup>. Takie rozumienie wielokulturowości będzie przyjęte w niniejszej pracy.

Warto dodać, że wielokulturowość nie jest tym samym, co multikulturalizm i pojęć tych nie można stosować zamiennie. Multikulturalizm może występować w przestrzeniach wielokulturowych, lecz nie musi. Nie w każdej przestrzeni, która jest wielokulturowa, występuje multikulturalizm. Jak świadczy o tym sufiks „-izm”, multikulturalizm to ideologia,

---

<sup>15</sup> K. Gajek, Dynamika procesów wielokulturowych w organizacji. Studium przypadku, „Problemy Zarządzania” 2009, vol. 7, nr 3 (25), s. 160.

<sup>16</sup> M. Ratajczak, Podróż ku międzykulturowości, „Kultura – Historia – Globalizacja” 2014, nr 15, s. 211.

<sup>17</sup> Tamże, s. 211.

<sup>18</sup> Zob. także: A. Śliz, M. Szczepański, Wielokulturowość..., op. cit., s. 11.



która odnosi się do relacji międzykulturowych, zachodzących w zróżnicowanych pod względem kulturowym społeczeństwach<sup>19</sup>.

Wielokulturowość jest aspektem ambiwalentnym. Z jednej strony wielość kultur obecnych w danym obszarze przyczynia się do wzbogacenia społecznej przestrzeni, implikuje wymianę międzykulturową, inspirując do kreatywności, czyni jednostki bardziej otwartymi na inność, tolerancyjnymi. Z drugiej jednak strony wielokulturowość bywa źródłem konfliktów i zamykania się na inne kultury, gloryfikacji własnej kultury, uznawania jej za wyższą, będącą ponad innymi. Kultura może zarazem jednoczyć, jak i poróżniać<sup>20</sup>.

Trudno mówić współcześnie o istnieniu społeczeństw, które są jednorodne pod względem kulturowym, niemniej jednak należy zauważyć, że jedne z nich cechują się większym natężeniem homogenizmu kulturowego, a inne mniejszym. Coraz częściej odnosi się to również do organizacji<sup>21</sup>. Zarówno w społeczeństwach, jak i we współczesnych organizacjach zauważa się zjawisko interkulturowości, związane z hybrydyzacją kulturową. Polega ona na nakładaniu się elementów różnych kultur, czego konsekwencją jest powstawanie hybrydy kulturowej<sup>22</sup>. Cechuje się ona „przemieszczeniem” elementów odmiennych kultur, eklektyzmem. Sprzyjają jej międzykulturowe kontakty towarzyskie, służbowe, małżeństwa mieszane. Rezultatem są takie zjawiska, jak choćby świętowanie Bożego Narodzenia w komercyjnym wymiarze w państwach spoza kręgu tradycji chrześcijańskiej, rozpowszechniania się potraw, filozofii i sportów azjatyckich w Europie oraz wiele innych<sup>23</sup>.

Organizacja wielokulturowa według R. Winklera to taka, w której:

- zasoby ludzkie są zróżnicowane nie tylko pod względem wieku, płci czy pochodzenia społecznego, ale przede wszystkim pod względem pochodzenia etnicznego, narodowościowego, rasowego;
- obecny jest pluralizm systemów wartości, obyczajowości, zwyczajów wywodzących się z różnych kultur;

---

<sup>19</sup> Ł. Kaczmarek, Wolny przepływ towarów i (u)sług. Multikulturalizm a wielokulturowość w wyobrażeniach o swojskości i przydatności społecznej oraz legitymizacji kulturowej w kontekście aksjologii ekonomicznej, „Pogranicze. Studia Społeczne” 2012, t. XX, s. 108.

<sup>20</sup> A. Śliz, M. Szczepański, Wielokulturowość..., op. cit., s. 10.

<sup>21</sup> M. Golka, Oblicza wielokulturowości, w: M. Kempny, A. Kapciak, S. Łodziński (red.), U progu wielokulturowości. Nowe oblicza społeczeństwa polskiego, Oficyna Naukowa Warszawa 1997, s. 53.

<sup>22</sup> A. Śliz, M. Szczepański, Wielokulturowość..., op. cit., s. 11.

<sup>23</sup> S. Przytuła, Etnocentryzm indywidualny i organizacyjny w filiach zagranicznych korporacji w Polsce – wyniki badań, „Nauki o Zarządzaniu” 2013, nr 2 (15), s. 119.



- zachodzi akulturacja, będąca rodzajem procesów socjalizacyjnych, podczas których człowiek przyjmuje treści kulturowe z innej kultury niż jego rodzima<sup>24</sup>;
- pojawiają się procesy integracyjne, w ramach których organizacja dąży do:
  - eliminacji dyskryminacji,
  - równouprawnienia mniejszości,
  - dążenia do tego, by żadna z perspektyw kulturowych nie stała się dominującą nad pozostałymi<sup>25</sup>.

Definicja organizacji wielokulturowej Winklera jest wyczerpująca i złożona, niemniej jednak warto zauważyć, że o wielokulturowości nie decyduje wyłącznie zróżnicowanie wiekowe, płciowe czy pod względem statusu społecznego pracowników. Zmienne te nie mają wpływu na heterogeniczność kulturową. Wydaje się również, że nie każde przedsiębiorstwo, w którym są obecne jednostki pochodzące z odmiennych kultur, będzie dążyło choćby do tego, by określona kultura nie była nadrzędną. Może nią stawać się kultura narodowa miejsca, w którym organizacja funkcjonuje.

Odmienne rozumienie organizacji wielokulturowej proponuje K. Czaińska, która pisze: „Jeżeli zatem przedsiębiorstwo nie stworzy własnej, integrującej kultury organizacyjnej, to mamy do czynienia właśnie z przedsiębiorstwem wielokulturowym, gdyż obok siebie funkcjonują przedstawiciele różnych kultur i zachowują swoje zwyczaje oraz tradycje, nie posiadając kultury wspólnej”<sup>26</sup>. Trudno zgodzić się z warunkiem stawianym przez autorkę tej definicji, jakoby brak integrującej kultury organizacyjnej był determinantą powstania przedsiębiorstwa wielokulturowego. Wydaje się bowiem, że zgodnie z definicjami wielokulturowości, w takim przypadku powstaje nowa jakość, nowa całość – przedsiębiorstwo wielokulturowe, które jest, przynajmniej w pewnym stopniu, zintegrowane. Nie można bowiem mówić o wielokulturowości, gdy przedstawiciele różnych kultur funkcjonują jedynie obok siebie, nie tworząc nowej całości<sup>27</sup>. Co więcej, autorka cytowanej powyżej definicji dodaje: „z zarządczego punktu widzenia jest to oczywiście zjawisko negatywne, przyczyniające się do

---

<sup>24</sup> Szerzej na temat akulturacji zob. A. Kluź, Zmiany i stałość w tożsamości pod wpływem emigracji i pobytu w Polsce, w: H. Malewska-Peyre (red.), *Swojskość i obcość. O akulturacji imigrantów w Polsce*, Instytutu Psychologii PAN, Warszawa 2001, s. 50.

<sup>25</sup> R. Winkler, Proces komunikowania się w organizacjach wielokulturowych – badanie i ocena, w: Ł. Sułkowski, K. Wanek (red.), *Studia z zarządzania międzykulturowego. Cz. II, Społeczna Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania*, Łódź 2009, s. 43.

<sup>26</sup> K. Czaińska, Wielokulturowe zasoby ludzkie jako podmiot strategii marketingowych małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach, Seria: Administracja i Zarządzanie” 2017, nr 113, s. 63.

<sup>27</sup> Por. M. Ratajczak, *Podróż...*, op. cit., s. 211; A. Barska, *Tożsamość...*, op. cit., s. 15.



tworzenia grup i układów nieformalnych, zachowań dyskryminacyjnych i konfliktowych”<sup>28</sup>, pomijając aspekt zalet, jakie ma organizacja wielokulturowa, skupiając się jedynie na jej słabych stronach.

Organizacja wielokulturowa zatrudnia pracowników z różnych środowisk we wszystkich działach i oferuje im równe szanse na wkład i rozwój w firmie. Podmiot taki cechuje się brakiem dyskryminacji i uprzedzeń wobec osób dowolnej narodowości, rasy, religii, pochodzenia etnicznego, płci, wieku, orientacji seksualnej lub ograniczeń fizycznych<sup>29</sup>. W tej definicji zwrócono uwagę na równouprawnienie pracowników z różnych środowisk, jak i na brak dyskryminacji odmienności, jednakże nie tylko etnicznej, narodowościowej czy religijnej, ale także fizycznej, wynikającej z ograniczeń. Takie rozumienie jest zbieżne z ujęciem organizacji wielokulturowej dokonany przez R. Winklera<sup>30</sup> i będzie przyjęte w niniejszej pracy.

Wśród zasadniczych cech organizacji wielokulturowej znajdują się:

- pluralizm, czyli zróżnicowanie,
- brak dyskryminacji i uprzedzeń, a w razie ich pojawienia się – wypracowane sposoby ich eliminacji,
- wzajemne poszanowanie odmiennych wartości kulturowych,
- integracja mniejszości kulturowych w oficjalnych i nieformalnych strukturach organizacji,
- integracja wszystkich osób wywodzących się z innych kultur i grup kulturowych w strukturach organizacji, poprzez co mają one swą reprezentację na każdym poziomie podmiotu,
- podobny sposób identyfikacji pracowników niezależnie od tego, czy należą do grupy mniejszościowej czy większościowej<sup>31</sup>.

Wielokulturowość w organizacji może być rozpatrywana z dwóch perspektyw. W pierwszym ujęciu akcentuje się posiadanie przez każdy podmiot własnej, autonomicznej kultury organizacyjnej, niezależnej od kultury narodowej państwa, w którym funkcjonuje dana organizacja. Przedsiębiorstwo wielokulturowe może wówczas powstać wtedy, gdy zostaną połączone dwie albo więcej organizacji o autonomicznych kulturach. Taka wielokulturowość

---

<sup>28</sup> K. Cziańska, *Wielokulturowe...*, op. cit., s. 63.

<sup>29</sup> B. W. Jackson, *Theory and practice of multicultural organization development*, in: B. B. Jones, M. Brazzel (ed.), *The NTL Handbook of Organization Development and Change: Principles, Practices, and Perspectives*, NTL Institute, Washington 2014, s. 176.

<sup>30</sup> R. Winkler, *Proces...*, op. cit., s. 43.

<sup>31</sup> R. W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 2017, s. 723.



uznaje się za tymczasową. Natomiast w drugim ujęciu organizacja wielokulturowa powstaje, gdy zatrudnia pracowników, którzy podtrzymują własne tradycje kulturowe, systemy wartości, zachowania itd. oraz stosują je w relacjach z innymi ludźmi na gruncie tak zawodowym, jak i prywatnym<sup>32</sup>.

Wielokulturowość w organizacjach w literaturze przedmiotu i w praktyce zarządzania jest najczęściej traktowana jako zbiór różnych kultur, które się przenikają. W jednej zorganizowanej przestrzeni społecznej występują ludzie o odmiennych przynależnościach kulturowych<sup>33</sup>.

Każda organizacja wielokulturowa funkcjonuje w kontekście różnic kulturowych. Dla radzenia sobie z nimi istotne znaczenie ma kultura organizacyjna, gdyż kieruje się określonymi zasadami (zwłaszcza silne kultury organizacyjne). Jasne i zrozumiałe zasady przyczyniają się do zmniejszenia szoku kulturowego, pojawiającego się w ramach funkcjonowania w środowiskach multikulturowych. Kultura organizacyjna integruje, ale zarazem może powodować powstawanie nieformalnych grup i układów wewnątrz przedsiębiorstwa oraz zachowania dyskryminacyjne. Dzieje się tak wówczas, gdy kultura organizacyjna jest zbieżna z daną kulturą (np. narodową) i nobilituje jej zasady<sup>34</sup>.

Organizacje wielokulturowe mają wiele zalet. Wskazuje się, że przyciągają talenty i mają większą przewagę w utrzymywaniu ich, aniżeli organizacje, w których dominuje jedna kultura. Przedsiębiorstwa zatrzymujące wykwalifikowanych pracowników o pożądanym kompetencjach mają większy potencjał w budowaniu własnej konkurencyjności. Jakość zasobów ludzkich, którymi dysponują, jest większa. Odznaczają się one także wyższymi kompetencjami w obsłudze klientów pochodzących z różnych państw, a więc zwykle efektywniej funkcjonują na globalnym rynku. Są w stanie lepiej pojmować prawne, ekonomiczne, polityczne, społeczne czy kulturowe wymogi innych narodów<sup>35</sup>. Multikulturowe organizacje często skuteczniej potrafią rozwiązywać problemy różnej natury, ponieważ na co dzień mają styczność ze spojrzeniem na różne sprawy z wielu perspektyw oraz z różnym interpretowaniem różnorodnych zagadnień. Sprzyja to wielowymiarowemu podejściu do problemów i ich rozwiązywania. W podmiotach tego typu pracownicy odmienni pod względem

---

<sup>32</sup> R. Winkler, Zarządzanie komunikacją w organizacjach zróżnicowanych kulturowo, Wolters Kluwer, Kraków 2008, s. 19.

<sup>33</sup> A. Podsiadłowski, D. Gröschke, M. Kogler, C. Springer, K. van der Zee, *Managing a culturally diverse workforce: Diversity perspectives in organizations*, International Journal of Intercultural Relations, 2013, nr 37, s. 160-161.

<sup>34</sup> K. Czajnska, Wielokulturowe..., op. cit., s. 63.

<sup>35</sup> C. Zajęc, Kulturowy kontekst międzynarodowego zarządzania zasobami ludzkimi, „Problemy Zarządzania” 2011, vol. 9, nr 4, s. 49.





kulturowym mają punkty widzenia zdeterminowane zwykle kulturami, z których się wywodzą, przez co występuje mniejsza skłonność do „myślenia grupowego”. Ten aspekt w różnych kontekstach może stanowić zarówno zaletę, jak i wadę. Organizacje wielokulturowe są bardziej elastyczne, przez co skuteczniej potrafią dopasować się do zachodzących zmian<sup>36</sup>. Pomiędzy pracodawcą a pracownikami nawiązuje się trwała więź, ale jej warunkiem jest szacunek i wzajemne zrozumienie. Różne kultury skupione w jednym miejscu generują kreatywność, są także źródłem pomysłów, idei oraz talentów. Aspekty te przyczyniają się do wzrostu możliwości marketingowych podmiotu gospodarczego oraz ułatwiają mu funkcjonowanie na międzynarodowych rynkach. To zaś przekłada się na zwiększanie przewagi konkurencyjnej. Organizacja multikulturowa zyskuje korzystny wizerunek<sup>37</sup>.

Wielość zalet nie neutralizuje jednakże licznych wad i słabych stron, którym stawiają czoła przedsiębiorstwa wielokulturowe. Wady te stanowią istotne ograniczenie mocnych stron, są dla nich barierami. Zwykle czas rozwiązywania problemów jest w nich dłuższy aniżeli w podmiotach monokulturowych, natomiast koszty w postaci czasu istotnie ograniczają korzyści, jakie płyną z synergii. Co więcej, mogą one stać się źródłem kolejnych konfliktów. W jednorodnych pod względem kulturowym grupach zazwyczaj efektywniej przebiega komunikacja, dlatego nierzadko przedsiębiorstwa wielokulturowe zmagają się z trudnościami w porozumieniu. Dotyczy to nie tylko płaszczyzny językowej, lecz także dochodzenia do jednomyślności. To z kolei staje się zarzewiem konfliktów. Jeśli są one rozstrzygane na korzyść grupy większościowej, rodzi to kolejne bariery, które dotyczą pełnego uczestniczenia grup mniejszościowych w rozstrzyganiu sporów<sup>38</sup>. Organizacje multikulturowe na ogół mają większe trudności z funkcjonowaniem w warunkach niepewności. Są też bardziej narażone na skutki frustracji pracowników oraz na negatywne konsekwencje niespójności wewnętrznej. Integracja grupowa jest często mniejsza, co może się przyczyniać do częstszej absencji pracowników czy ich rotacji, które generują dla przedsiębiorstwa koszty<sup>39</sup>.

Zarówno zalety, jak i wady organizacji wielokulturowych przemawiają za koniecznością świadomego, intencjonalnego kształtowania ich złożonego funkcjonowania. Wyzwaniem jest nie tylko współpraca na jednym terenie osób z różnych grup, lecz również

---

<sup>36</sup> B. Mazur, Cultural diversity in organisational theory and practice, „Journal of Intercultural Management” 2010, vol. 2, nr 2, s. 8.

<sup>37</sup> A. Szahaj, Wielokulturowość: za i przeciw (kilka uwag), w: D. Pietrzyk-Reeves, M. Kułakowska (red.), Studia nad wielokulturowością, Księgarnia Akademicka, Kraków 2010, s. 27.

<sup>38</sup> C. Zając, Kulturowy..., op. cit., s. 50.

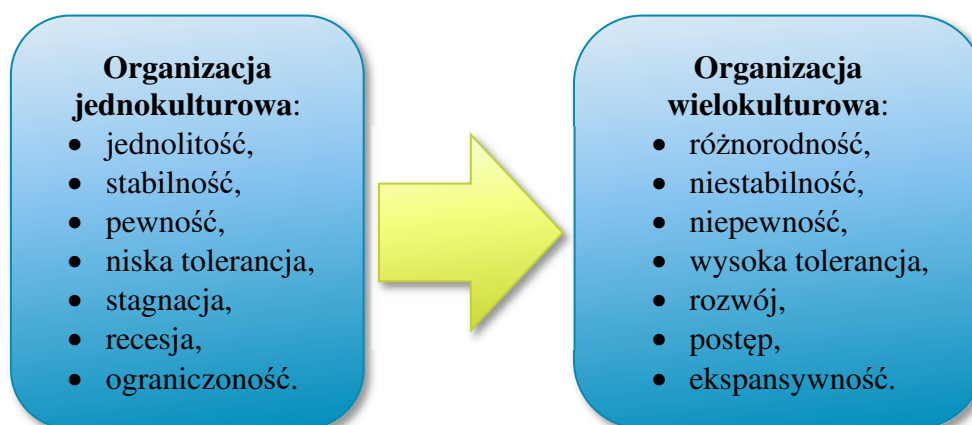
<sup>39</sup> B. Mazur, Cultural..., op. cit., s. 9.



zróżnicowanie występujące między osobami tych samych narodowości, spowodowane procesami globalizacyjnymi<sup>40</sup>.

Przemiany gospodarcze i globalizacyjne sprawiły, że warunki, w jakich funkcjonują współczesne przedsiębiorstwa, skłaniają, a nawet zmuszają je do przekształcania się z jednokulturowych w wielokulturowe, co niesie ze sobą szereg konsekwencji<sup>41</sup>. Szczegóły przedstawiono na schemacie 1.

Schemat 1. Przekształcanie się organizacji jednokulturowej w wielokulturową



Źródło: Opracowanie własne na podstawie M. Jankowska-Mihułowicz, Kształtowanie organizacji wielokulturowej – strategie behawioralne, „Problemy Zarządzania” 2011, vol. 9, nr 4 (34), s. 72.

Analizując schemat 1 można zauważyć, że zarówno organizacja jednokulturowa, jak i wielokulturowa posiadają mocne i słabe strony, które stanowią pary przeciwstawnych cech. Jeśli pierwszy typ przedsiębiorstwa cechuje się pewnością, to drugi odznacza się niepewnością; jeśli pierwszy cechuje się recesją, to drugi postępowaniem itd. Przekształcenie polega na zmianie określonej właściwości organizacji na przeciwstawną<sup>42</sup>. Dynamika i złożoność otoczenia współczesnych przedsiębiorstw wzrastają, dlatego przedstawione powyżej zjawisko staje się coraz częstsze i jest naturalne<sup>43</sup>.

Pierwszym krokiem w przemianie jednokulturowej organizacji w wielokulturową jest uznanie praw wszystkich jej członków do indywidualności<sup>44</sup>. W procesie powstawania

<sup>40</sup> M. Jankowska-Mihułowicz, Kształtowanie organizacji wielokulturowej – strategie behawioralne, „Problemy Zarządzania” 2011, vol. 9, nr 4 (34), s. 72.

<sup>41</sup> Tamże, s. 72.

<sup>42</sup> Tamże, s. 73.

<sup>43</sup> I. Otoła, Analiza dynamiki otoczenia w świetle wyboru strategii rozwoju przedsiębiorstwa, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Seria: Organizacja i Zarządzanie” 2017, z. 113, s. 329.

<sup>44</sup> Ł. Burkiewicz, Zarządzanie wielokulturowością. Różnice kulturowe determinantem rozwoju współczesnego biznesu, w: E. Sowa-Behtane (red.), Relacje międzykulturowe, Wydawnictwo WAM, Kraków 2016, s. 253.

organizacji wielokulturowej konieczne jest zachowanie takich zasad zarządzania, jak uznanie dla różnorodności, refleksyjność, ustawiczna adaptacja, kompromis, wspólnota interesów. Dzięki nim bowiem możliwe jest uzyskanie synergii wielokulturowej, czyli zespołowego wykorzystywania potencjału pracowników wywodzących się z odmiennych kultur. Synergia wielokulturowa jest ściśle związana z płynnością i elastycznością kulturową, ponieważ wywołują one harmonię. Dzięki temu natomiast można efektywnie i sprawnie zarządzać różnorodnością kulturową<sup>45</sup>.

Kulturowa heterogeniczność może wpływać na organizację różnorako. Wymienia się cztery rodzaje konsekwencji jej oddziaływania:

- konsekwencje komunikacyjne – odnoszą się do wzajemnej komunikacji członków organizacji; różnorodność kulturowa sama przez się wpływa na komunikowanie się w grupie, nie tylko ze względu na odmienny język, jakim mogą posługiwać się jednostki, ale także ze względu na różnice w postrzeganiu świata, odmienne skrypty kulturowe, dziedzictwo, obyczajowość itd.<sup>46</sup>;
- konsekwencje poznawcze – dotyczą one zdobywania nowej wiedzy w środowisku wielokulturowym, uczenia się od innych, które może przyczyniać się do wzrostu kreatywności jednostek, powstawania nowych idei, innowacyjności;
- konsekwencje symboliczne – heterogeniczność kulturowa w organizacji może być symbolem jedności, braku podziałów, tolerancji, każdy bowiem pracownik, bez względu na kulturę, z której się wywodzi, jest dla organizacji jednakowo cenny i każdy stanowi część kapitału ludzkiego;
- konsekwencje afektywne (emocjonalne) – mogą przejawiać się w postaci większego zadowolenia i zaangażowania osób, które preferują różnorodność i dobrze czują się w zróżnicowanym kulturowo środowisku bądź też w niższej satysfakcji i mniejszym zadowoleniu pracowników, którzy preferują relacje z osobami podobnymi do nich czy wywodzącymi się z tej samej kultury<sup>47</sup>.

Wielokulturowość w organizacji można rozpatrywać w ramach konwergencji i dywergencji. Konwergencja jest podejściem, w ramach którego sankcjonuje się uniwersalny model przedsiębiorstwa, czyli taki, w którym różnice kulturowe są barierami. W modelu tym procesy wielokulturowe są niepożądane, a samo zjawisko wielokulturowości umniejsza się do

---

<sup>45</sup> S. Przytuła, Problemy wielokulturowości w korporacjach międzynarodowych, „Problemy Zarządzania” 2011, vol. 9, nr 4 (34), s. 34-35.

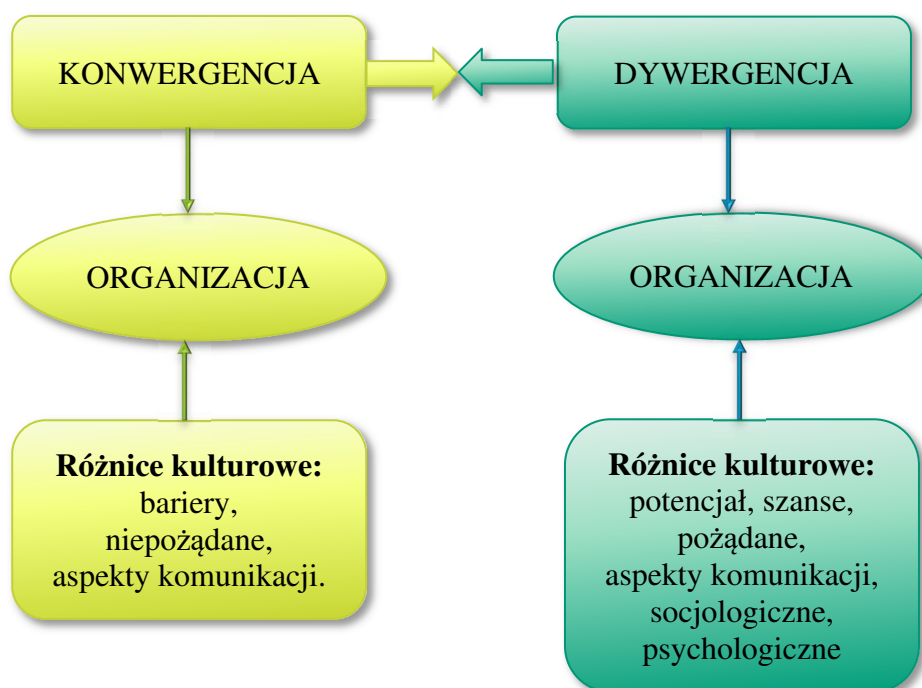
<sup>46</sup> M. Nadziakiewicz, Zarządzanie zespołem wielokulturowym w dobie migracji, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Seria: Organizacja i Zarządzanie” 2018, z. 126, s. 145-146.

<sup>47</sup> K. Gajek, Dynamika..., op. cit., s. 168.



aspektów językowych, komunikacyjnych. Dywergencja stanowi natomiast o modelu organizacji, w którym procesy wielokulturowe mają charakter relewantny dla jej funkcjonowania, pozycji konkurencyjnej. Wobec tego na heterogeniczność kulturową patrzy się przede wszystkim jako na potencjał i szanse dla przedsiębiorstwa. Dzięki takiemu podejściu aspekty multikulturowości są postrzegane jako równie ważne dla zarządzania organizacją, jak wszystkie inne, np. ekonomiczne. Podejście oparte na dywergencji uznaje, że wielokulturowość oddziałuje na różne obszary funkcjonowania przedsiębiorstwa, nie tylko na komunikację, ale także na procesy socjologiczne i psychologiczne<sup>48</sup>. Różnice między konwergencją i dywergencją w ujęciu wielokulturowości w organizacji przedstawiono na schemacie 2.

Schemat 2. Konwergencja i dywergencja jako ujęcia aspektu wielokulturowości w organizacji.



Źródło: Opracowanie własne na podstawie Gajek K., Dynamika procesów wielokulturowych w organizacji. Studium przypadku, „Problemy Zarządzania” 2009, vol. 7, nr 3 (25), s. 168.

Wielokulturowy charakter przedsiębiorstw jest obecnie zjawiskiem coraz bardziej nieuniknionym, uwarunkowanym licznymi determinantami. Efektywne zarządzanie organizacją wielokulturową wymaga znajomości zarówno tychże uwarunkowań, jak i zalet,

<sup>48</sup> Tamże, s. 168.

wad takiego podmiotu, a także zachodzących w nim procesów na wszystkich płaszczyznach jego funkcjonowania.

## 1.2 Determinanty funkcjonowania organizacji wielokulturowych

Umiejdzynarodowienie działalności gospodarczej jest współcześnie zjawiskiem coraz bardziej powszechnym<sup>49</sup>. Wiąże się ono z ekspansją podmiotów gospodarczych na zagraniczne rynki. Wyzwaniem kulturowym, jakie staje przed nimi w takich okolicznościach, jest konieczność dostosowania się do charakteru lokalnych kultur. Jest to poniekąd wymóg efektywnego funkcjonowania, bowiem rozwiązania skuteczne i sprawdzające się w jednym państwie, mogą być całkowicie niewłaściwe czy nieskuteczne w innym państwie. Z tego względu w praktyce przedsiębiorczej nie można ignorować różnic kulturowych, gdyż takie podejście mogłoby generować dla danego podmiotu niechciane koszty<sup>50</sup>.

Źródła wielokulturowości na rynkach i w otoczeniu organizacyjnym są różne. Światowa Organizacja Handlu upowszechnia formę handlu, która jest konsekwencją dynamicznego rozwoju technologii informacyjno-komunikacyjnych, intensyfikacji mobilności, przemieszczania się pracowników, międzynarodowych migracji, szybkiego transportu. Źródła te tkwią więc w obrębie procesów globalizacyjnych<sup>51</sup>. Kultura odgrywa ważną rolę w globalnej gospodarce, a heterogeniczność kulturowa i zróżnicowanie stały się szansami na zwiększenie konkurencyjności przedsiębiorstw<sup>52</sup>. Różnorodność globalnego rynku daje organizacjom wiele możliwości, jednak aby jak najpełniej wykorzystywać jego potencjał, są zmuszone opracowywać przemyślane strategie i umiejętnie zarządzać wielokulturowym personelem<sup>53</sup>.

Globalizacja stała się cechą współczesności i można mówić o niej jako o zjawisku nieustannie obecnym, niemniej nie mającym charakteru statycznego, lecz dynamicznego. Globalizacja podlega transformacjom, jej charakter jest zmienny. Jest procesem, wewnątrz którego zachodzą inne, zróżnicowane procesy<sup>54</sup>. Pojęcie to jest bardzo pojemne semantycznie i obejmuje, najogólniej mówiąc, rozpowszechnianie, powielanie, przenikanie się wzorców

---

<sup>49</sup> K. Witczyńska, Umiejdzynarodowienie przedsiębiorstw na przykładzie inwestycji niemieckich w Polsce, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach 2018”, nr 372, s. 111.

<sup>50</sup> S. Przytuła, Problemy..., op. cit., s. 39.

<sup>51</sup> P. Sztompka, Socjologia zmian społecznych, Wydawnictwo Znak, Karków 2005, s. 96.

<sup>52</sup> A. Sadowski, Wielokulturowość..., op. cit., s. 71.

<sup>53</sup> K. Kubik, Współczesne przedsiębiorstwa wobec wyzwań globalnej konkurencji, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach. Seria: Administracja i Zarządzanie” 2012, nr 92, s. 34.

<sup>54</sup> S. Sorys, Tożsamość grup kulturowych w procesie globalizacji, „Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie” 2013, t. 22, nr 1, s. 157.



i elementów kulturowych oraz ustawiczne przemiany cywilizacyjne<sup>55</sup>. Mówi się o funkcjonowaniu globalizacji w dwóch wymiarach, ponieważ przyczynia się zarazem do postrzegania świata jako zróżnicowanej całości, a z drugiej strony do jego „kurczenia się” w ramach zunifikowanych zjawisk<sup>56</sup>. Jest ona konsekwencją współdziałania czynników kulturowych, gospodarczych, społecznych, politycznych, a integracja światowej gospodarki napędza ją. Wiąże się to z postępem rozwoju technologii informacyjno-komunikacyjnych (ICT) oraz z ciągłym wzrostem rangi wiedzy, co implikuje zwiększenie szybkości przekazu informacji i intensyfikuje relacje interpersonalne<sup>57</sup>. Uwidacznia się w tym dynamizm globalizacji – zmienność dotyczy rynków produkcji, usług, towarów, wiedzy, kultury, technologii itd. Dla globalizacji charakterystyczne jest to, że zjawiska, które zachodzą w miejscach odległych od danych podmiotów, oddziałują na owe podmioty i ich funkcjonowanie<sup>58</sup>.

Globalizacja nie jest procesem, który zaczął się nagle, czy też takim, którego można określić punkt początkowy bądź datę rozpoczęcia. Jest ona skutkiem przemian gospodarczo-kulturowych i cywilizacyjnych, które zachodziły w gospodarkach na świecie w ciągu dekad<sup>59</sup>. Dlatego należy stwierdzić, że charakter globalizacji jest ewolucyjny, a nie rewolucyjny. Jednymi z najważniejszych jej procesów są internacjonalizacja oraz multinacjonalizacja. Internacjonalizacja oznacza przenikanie się funkcjonowania, życia narodów (przynajmniej dwóch) i ich zbliżanie się poprzez upodabnianie się ich systemów normatywnych, aksjologicznych itp. Intensyfikacja form współpracy narodowej przyczyniła się do poszerzenia tego pojęcia – internacjonalizacja zaczęła obejmować aspekty życia gospodarczego, społecznego, biznesu, wiedzy, polityki, techniki i wielu innych sfer funkcjonowania człowieka. Jest to proces obiektywny, dynamiczny, wykraczający poza granice państw<sup>60</sup>. Natomiast multinacjonalizacja jest delokalizacją, transferem zasobów, głównie kapitału, choć także pracy, z jednej gospodarki narodowej do kolejnej<sup>61</sup>.

Globalizacja rozpoczynała się wraz ze zwiększeniem zakresu działalności lokalnych przedsiębiorców krajowych na zagraniczne obszary. Choć proces ten obecny był w gospodarce

---

<sup>55</sup> I. Czaja, Globalizacja, globalizm, przedsiębiorczość – szanse i zagrożenia, w: J. Klich (red.), Globalizacja, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 2001, s. 67.

<sup>56</sup> S. Sorys, Tożsamość..., op. cit., s. 157.

<sup>57</sup> Tamże, s. 157.

<sup>58</sup> M. Rosińska, Procesy globalizacji jako geneza kreowania globalnej przestrzeni gospodarczej, „Acta Universitatis Lodzianis. Folia Geographica Socio-Oeconomica” 2008, vol. 9, s. 17.

<sup>59</sup> A. Zorska, Ku globalizacji. Przemiany w korporacjach transnarodowych i w gospodarce światowej, PWN, Warszawa 1998, s. 14.

<sup>60</sup> P. Brańka, Internacjonalizacja gospodarki a współczesne teorie rozwoju regionalnego, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie” 2010, nr 821, s. 5-6.

<sup>61</sup> Tamże, s. 7-8.



od wieków, to jednak w drugiej połowie XIX stulecia jego dynamika i skala wzrosły znacząco. Ekspansja przedsiębiorstw przyczyniła się do intensywnych przepływów kapitałów i zapoczątkowała integrację rynków i gospodarek na dużą skalę. Dwie wojny światowe zahamowały dynamikę tych procesów, ale nie przerwały ich całkowicie, przez co aktualnie mówi się o drugiej fazie globalizacji, która rozpoczęła się w połowie XX wieku. Jej cechą charakterystyczną jest rozwój spowodowany naukowo-technicznym progresem, z jakim świat, jak dotąd, nie miał do czynienia<sup>62</sup>.

W latach 50-60 XX wieku miała miejsce ekspansja przedsiębiorstw na rynki zagraniczne, jednakże w latach 70 nastąpiła nacjonalizacja gospodarek. Kolejna dekada zaowocowała zainteresowaniem korporacji globalnymi strategiami wielonarodowych przedsiębiorstw o ustabilizowanej pozycji. Ważnym atutem przedsiębiorstwa stał się jego globalny zasięg, który zaczął decydować o przewadze konkurencyjnej. Strategie transnarodowe upowszechniły się w latach 90 na fali rozwoju globalnych sieci i partnerstw strategicznych. Globalizacja stała się zatem istotną determinantą funkcjonowania organizacji wielokulturowych. Jej procesy zdeterminowały bowiem ich istnienie oraz działanie, a także specyfikę zarządzania nimi<sup>63</sup>.

Funkcjonowanie przedsiębiorstw zostało ściśle zdeterminowane przez procesy globalizacji i integracji. Podobnie jak globalizacja, integracja także stała się jedną z zasadniczych determinant funkcjonowania wielokulturowych przedsiębiorstw. Wpłynęły one na charakter podmiotów gospodarczych, zunifikowały handel, rynki, gospodarki. Przemiany polityczne i ustrojowe, takie jak upadek systemów komunistycznych w Europie, stały się siłą napędową globalizacji. Rozwinęły się organizacje międzynarodowe, takie jak Unia Europejska czy Organizacja Narodów Zjednoczonych, które sprzyjają intensyfikacji procesów globalizacyjnych. Zachodzi również sprzężenie zwrotne, gdyż globalizacja przyczyniła się do funkcjonowania międzynarodowych korporacji, natomiast działalność tych podmiotów wzmacnia procesy globalizacyjne. Mowa tutaj o takich korporacjach, które produkują towary oraz świadczą swe usługi w kilku państwach, jak np. Nike, Coca-Cola, General Motors, Samsung, McDonald's, Zara i wiele innych<sup>64</sup>.

Globalizacja objęła finanse i kapitały, co uwidoczniło się w mobilności kapitału, a także we wzroście fuzji. Objęła strategie i rynki, powodując integrację działalności gospodarczej, jak

---

<sup>62</sup> A. Zorska, Ku globalizacji..., op. cit., s. 14.

<sup>63</sup> S. Sorys, Tożsamość..., op. cit., s. 157.

<sup>64</sup> G. Stonehouse, J. Hamill, D. Campbell, T. Purdie, Globalizacja. Strategie i zarządzanie, Felberg SJA, Warszawa 2001, s. 6.



również zdobywanie komponentów i surowców na rynkach zagranicznych. Globalizacja wiedzy, technologii oraz badań przyczyniła się do dynamicznego rozwoju globalnych sieci zarówno w obrębie jednej organizacji, jak i pomiędzy przedsiębiorstwami. Globalizacji uległy również modele konsumpcji oraz style życia<sup>65</sup>. Wiele organizacji zyskało na przemianach globalizacyjnych przebiegających w kierunku unifikacji globalnego rynku. Świat zaczął jawić się w kategoriach „globalnej wioski” o rynku ujednoczonym pod względem konsumenckich oczekiwań, preferencji oraz gustów. Wobec tego korporacje wytwarzają dobra globalnie standaryzowane, co pozwala im na generowanie ogromnych zysków i uzyskanie ekonomii w skali światowej<sup>66</sup>.

Rosnące znaczenie kooperacji międzynarodowej, procesy globalizacji i ekonomicznej integracji są zatem najistotniejszymi determinantami funkcjonowania organizacji wielokulturowych i zarazem wymuszają konieczność skupienia się na umiejętnym zarządzaniu wielokulturowością. W naukach o zarządzaniu jest to relatywnie młoda dziedzina, którą zaczęto badać w połowie XX stulecia, do czego bodźcem stało się coraz wyraźniejsze dostrzeganie heterogeniczności kulturowej w międzynarodowych korporacjach i organizacjach. Współcześnie zróżnicowania kulturowego na gruncie organizacyjnym nie postrzega się jako czynnika dezintegrującego czy zagrażającego organizacji, lecz jako czynnik niosący wiele korzyści, pod warunkiem umiejętnego wykorzystania jego potencjału. Transformacja organizacji z jednokulturowej w wielokulturową stała się wobec tego wysoce uzasadniona<sup>67</sup>. Wzrasta świadomość znaczenia różnorodności dla jakości zasobów ludzkich oraz jej uwarunkowań, które są nieuchronnymi zjawiskami współczesności: mobilności ludzi, przemian demograficznych, a także działań ustawodawczych<sup>68</sup>.

Zróżnicowanie kulturowe globalnego rynku stwarza zapotrzebowanie na cudzoziemską siłę roboczą. Jest to kolejna z determinant funkcjonowania organizacji wielokulturowych. Wielokulturowości organizacji sprzyjają także zmiany demograficzne, które zachodzą w poszczególnych państwach. Starzenie się społeczeństw, a także zjawisko spadku zainteresowania różnymi segmentami rynku pracy ze strony rodzimych pracowników sprawiają, że konieczne jest wypełnienie powstałej luki pracownikami z zagranicy. Firmy nawiązują liczne kontakty z partnerami zagranicznymi, których sposób pracy, oczekiwania są

---

<sup>65</sup> Tamże, s. 6-7.

<sup>66</sup> I. Czaja, Globalizacja..., op. cit., s. 68.

<sup>67</sup> U. Bukowska, W kierunku organizacji wielokulturowej, „Zarządzanie i Finanse” 2012, r. 10, nr 1, cz. 3, s. 327.

<sup>68</sup> Ł. Burkiewicz, Zarządzanie..., op. cit., s. 246.

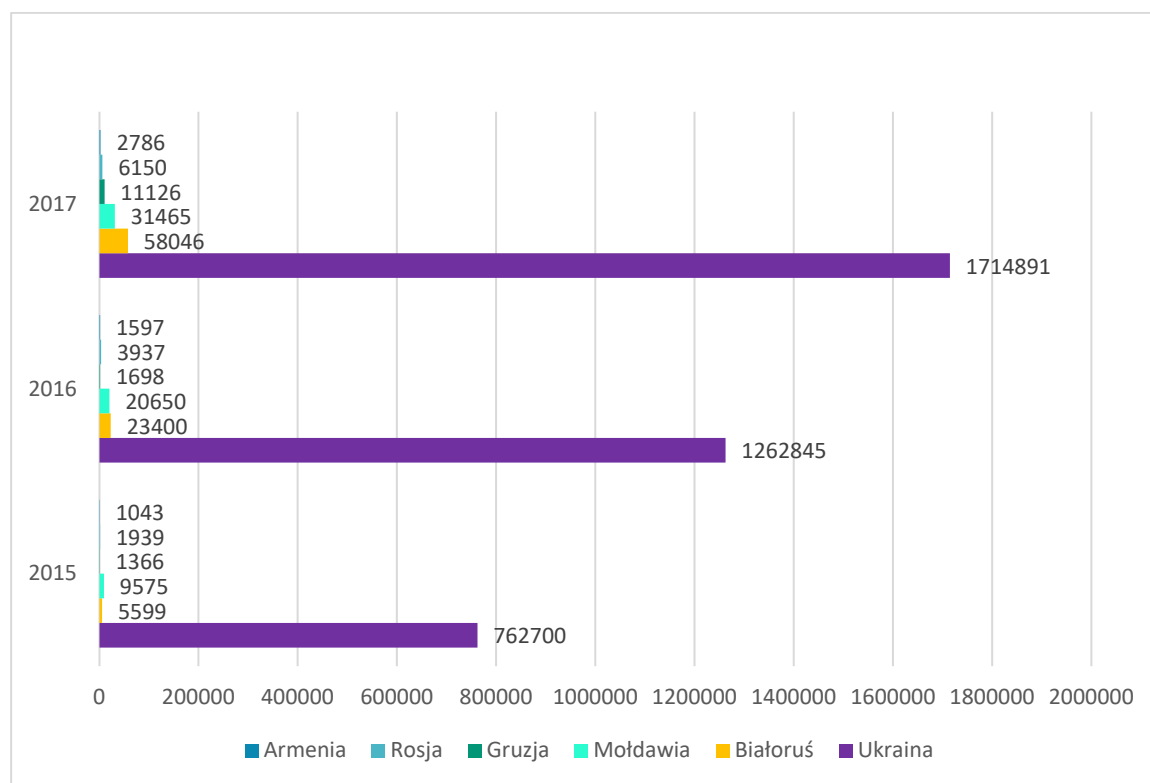




często odmienne od praktykowanych na rodzimym gruncie. Ta sama prawidłowość odnosi się do zagranicznych klientów<sup>69</sup>.

Można się spodziewać wzrostu liczby organizacji wielokulturowych, o czym świadczą dane statystyczne. W Polsce w 2017 roku ponad 1,8 mln pracodawców deklarowało zamiar zatrudnienia cudzoziemca. Na przestrzeni trzech lat liczba deklaracji pracodawców o zamiarze zatrudnienia obcokrajowca istotnie wzrastała, co w szczególności widać na przykładzie obywateli Ukrainy. Dane zawarte na wykresie 1 pokazują jednak również, że znacznie zwiększyła się liczba deklaracji o zamiarze zatrudnienia cudzoziemców z innych państw, w tym z Białorusi, Mołdawii czy Armenii (por. wykres 1).

Wykres 1. Liczba deklaracji polskich pracodawców o zamiarze zatrudnienia cudzoziemców w latach 2015-2017



Źródło: Opracowanie własne na podstawie Zezwolenia na pracę cudzoziemców, <https://archiwum.mpips.gov.pl/analizy-i-raporty/cudzoziemcy-pracujacy-w-polsce-statystyki/> (odczyt z dnia: 10.11.2019).

Analizując dane, które przedstawiono na wykresie 3, warto zwrócić uwagę, że najczęściej polscy pracodawcy deklarują zamiar zatrudnienia pracowników z Ukrainy. Można

<sup>69</sup> S. Kubiciel-Lodzińska, Czynniki zatrudnienia cudzoziemców w przedsiębiorstwach. Popyt zrealizowany a popyt potencjalny. Przykład badań z województwa opolskiego, „Polityka Społeczna” 2017, nr 11, s. 30.

sądzić, że w tym przypadku decyduje dostępność pracowników narodowości ukraińskiej na polskim rynku pracy. Wśród pozostałych grup narodowościowych, co do których pracodawcy deklarowali zamiar zatrudnienia, znaleźli się Białorusini (ponad 58 tys.), Mołdawianie (ponad 31 tys.), Gruzini (ponad 11 tys.), Rosjanie (ponad 6 tys.) i Ormianie (ponad 2 tys.)<sup>70</sup>.

Przemiany gospodarcze oraz złożone procesy globalizacji stały się naturalnym gruntem do rozwoju organizacji wielokulturowych. Zapotrzebowanie na cudzoziemskich pracowników wzrasta w przedsiębiorstwach cechujących się do tej pory homogenicznością kulturową. Przemiany takie nie dziwią, jeśli bierze się pod uwagę umiędzynarodowienie rynków oraz dążenia przedsiębiorców do budowania pozycji konkurencyjnej w coraz bardziej pluralistycznym pod względem kulturowym otoczeniu.

### 1.3 Procesy i poziomy oddziaływań wielokulturowych w organizacji

Procesy oddziaływań wielokulturowych zachodzą na poziomach, które zostaną scharakteryzowane w tym podrozdziale. Każdy z procesów przejawia się na każdym poziomie w nieco odmienny sposób, bowiem w innej skali. Są to procesy związane z kształtowaniem się tożsamości, procesy psychologiczne czy komunikacyjne, które wnikliwiej będą omówione w kolejnym rozdziale pracy. Procesy wielokulturowe mogą być zarówno przyczyną satysfakcji z zarządzania wielokulturowym przedsiębiorstwem, jak i jej braku. W tym drugim przypadku można mówić choćby o takich aspektach, jak trudności w komunikacji czy dyskryminacja oraz inne przyczyny konfliktów. Nastawienie na wielokulturowość, jej akceptacja i współtworzenie jej procesów minimalizuje negatywne ich konsekwencje<sup>71</sup>.

Wielokulturowość oddziałuje na funkcjonowanie organizacji na poziomie makro, mezo i mikro, co schematycznie przedstawiono na schemacie 3. Na poziomie makro zachodzą interakcje między organizacją a jej otoczeniem. Na relacje te rzutują różnice grupowe oraz indywidualne, wynikające z kulturowej heterogeniczności. Oddziałują one także na poziom mezo, na którym realizują się interakcje pomiędzy jednostką a organizacją, jak również na poziom mikro, czyli interakcje między jednostkami<sup>72</sup>.

---

<sup>70</sup> Zezwolenia na pracę cudzoziemców, <https://archiwum.mpips.gov.pl/analizy-i-raporty/cudzoziemcy-pracujacy-w-polsce-statystyki/> (odczyt z dnia: 10.11.2019).

<sup>71</sup> K. Gajek, *Dynamika...*, op. cit., s. 165.

<sup>72</sup> Tamże, s. 160-161.



Schemat 3. Poziomy, na których oddziałują procesy wielokulturowe w organizacjach.



Źródło: Opracowanie własne na podstawie K. Gajek, Dynamika procesów wielokulturowych w organizacji. Studium przypadku, „Problemy Zarządzania” 2009, vol. 7, nr 3 (25), s. 161.

Charakter relacji międzykulturowych oraz ich jakość są zależne od tego, jak podchodzi się do odmienności oraz jak postrzega się stopień sprzeczności w odniesieniu do norm, wartości, które dana jednostka uznaje za właściwe. Dlatego oddziaływania wielokulturowe w organizacji mogą wywoływać zarówno pozytywne wrażenia i zjawiska, jak i negatywne na każdym z trzech wymienionych powyżej poziomów: makro, mezo i mikro<sup>73</sup>. Oznacza to, że procesy oddziaływań wielokulturowych mogą wspomagać rozwój przedsiębiorstwa, decydować o jego potencjale, przewadze konkurencyjnej, jak i mogą hamować rozwój czy obniżać jego potencjał<sup>74</sup>.

Oddziaływania wielokulturowe na poziomie makro obejmują relacje, jakie zachodzą pomiędzy organizacją i jej otoczeniem i obecnymi w nim podmiotami<sup>75</sup>. Na otoczenie ogólne organizacji składają się wymiary: międzynarodowy, ekonomiczny i techniczny oraz otoczenie społeczno-kulturowe i regulacje prawne, ekonomiczne (gospodarcze), jak również polityczne. W otoczeniu natomiast funkcjonują klienci przedsiębiorstwa (realni i potencjalni), regulatorzy,

<sup>73</sup> Tamże, s. 161.

<sup>74</sup> C. Zajac, Kulturowy..., op. cit., s. 49.

<sup>75</sup> K. Gajek, Dynamika..., op. cit., s. 168.

konkurencja, dostawcy, partnerzy (sojusznicy strategiczni)<sup>76</sup>. Czynniki otoczenia ogólnego oddziałują na ramy działalności przedsiębiorstwa. W zróżnicowanym kulturowo środowisku między organizacją a podmiotami i wymiarami otoczenia zachodzą oddziaływania wielokulturowe, co zobrazowano na schemacie 4.

Schemat 4. Oddziaływania wielokulturowe między organizacją a otoczeniem.



Źródło: Opracowanie własne na podstawie A. K. Koźmiński, W. Piotrowski, Zarządzanie. Teoria i praktyka, PWN, Warszawa 2002, s. 31.

W wymiarze kulturowym na organizacje oddziałują regulacje polityczno-prawne i gospodarcze danego państwa, panujące w nim warunki społeczne, kulturowe, od których zależy popyt na określone produkty, usługi, stosunki pracy, w znacznej mierze również charakter kultury organizacyjnej. W ramach interakcji międzygrupowych dla organizacji kluczowymi punktami odniesienia są partnerzy, sojusznicy strategiczni, konkurenci, klienci, regulatorzy<sup>77</sup>. Nawiązywanie pozytywnych, konstruktywnych relacji z klientami jest jedną

<sup>76</sup> M. Matejun, M. Nowicki, Organizacja w otoczeniu. Od analizy otoczenia do dynamicznej lokalizacji, w: A. Adamik (red.), Nauka o organizacji. Ujęcie dynamiczne, Wolters Kluwer, Warszawa 2013, s. 154.

<sup>77</sup> A. K. Koźmiński, W. Piotrowski, Zarządzanie. Teoria i praktyka, PWN, Warszawa 2002, s. 31.

z najważniejszych płaszczyzn działalności każdego przedsiębiorstwa, podobnie, jak utrzymywanie relacji z aktualnymi klientami. Lojalność klientów jest niezwykle cenna w tworzeniu przewagi konkurencyjnej<sup>78</sup>. Pozytywne relacje powstają w sposób złożony – kreuje się je poprzez zwiększanie jakości produktów lub usług, tworzenie ich w taki sposób, by klient postrzegał je jako atrakcyjne, zaspokajające jego potrzeby. Ponadto na relacje te wpływa wizerunek organizacji i marki, czyli budowanie pozytywnych wyobrażeń oraz skojarzeń na temat przedsiębiorstwa<sup>79</sup>.

W kontekście wielokulturowości klienci mogą być postrzegani jako subkultura, która ma określone potrzeby, oczekiwania, posiada konkretne systemy wartości i postrzegania rzeczywistości. Kultura narodowa oddziałuje na charakterystykę klienta, wraz z miejscem, jakie zajmuje on w strukturze społecznej. Poprzez odpowiednie traktowanie klienta, uwzględniające różnice kulturowe, adaptujące je w kreowaniu relacji z nim, organizacja może zyskać jego zaufanie. Orientacja na klienta obejmuje jednakże nie tylko analizowanie i rozumienie różnorodności kulturowej grupy, z której on pochodzi, lecz również umiejętność wykorzystania składowych własnej kultury, które klient ceni i których pożąda<sup>80</sup>.

W oddziaływaniach wielokulturowych na poziomie makro istotne znaczenie mają także stereotypy, które odnoszą się do postrzegania danej organizacji. W inny bowiem sposób są postrzegane przedsiębiorstwa „włoskie”, „niemieckie” czy „rosyjskie”, co istotnie wiąże się ze stereotypizacją<sup>81</sup>.

Stereotyp jest uogólnieniem cech określonej grupy, które przypisuje się wszystkim osobom przynależącym do tej grupy, bez względu na to, czy osoby te posiadają w rzeczywistości daną cechę, czy też nie. W myśleniu stereotypowym nie uwzględnia się różnic pomiędzy członkami grupy<sup>82</sup>. Stereotyp jest sądem o charakterze wartościującym i towarzyszy mu przekonanie<sup>83</sup>. Jako takie wiążą się z ładunkiem emocjonalnym – dodatnim bądź ujemnym. Nierzadko są sprzeczne ze stanem faktycznym albo tylko w części zgodne z rzeczywistością. Jakkolwiek jednak, stereotypy spełniają funkcję społecznej normy, reguły, umożliwiają „porządkowanie” świata i pozwalają bronić wartości, które są ważne dla danej społeczności<sup>84</sup>.

<sup>78</sup> A. Jonas, Strategie konkurencji na rynku usług bankowych, Biblioteka Menedżera i Bankowca, Warszawa 2002, s. 19.

<sup>79</sup> K. Mazurek-Łopacińska, Zachowania nabywców i ich konsekwencje marketingowe, PWE, Warszawa 2003, s. 286.

<sup>80</sup> K. Gajek, Dynamika..., op. cit., s. 169.

<sup>81</sup> Tamże, s. 169.

<sup>82</sup> E. Aronson, T. D. Wilson, R. M. Akert, Psychologia społeczna – serce i umysł, Wydawnictwo Zysk i S-ka, Poznań 1997, s. 543.

<sup>83</sup> Z. Benedyktowicz, Portrety obcego. Od stereotypu do symbolu, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2000, s. 88.

<sup>84</sup> E. Aronson, T. D. Wilson, R. M. Akert, Psychologia..., op. cit., s. 546.



Z myśleniem stereotypowym ściśle łączy się pojęcie dyskryminacji, czyli działań bądź zachowań negatywnych i nieuzasadnionych, skierowanych przeciwko osobom (lub osobie) z danej grupy społecznej ze względu na przynależność do niej<sup>85</sup>. Związek pomiędzy stereotypizacją a dyskryminacją nie jest jednak prosty do wykazania, niemniej jednak oba te zjawiska uważa się za ściśle związane ze sobą, zwłaszcza, gdy oba mają podłoże rasowe, kulturowe, narodowościowe, etniczne czy wyznaniowe. Negatywne postawy wobec osób innych narodowości, kultur, religii, które przejawiają się w stereotypach, rodzą tendencyjność w postawach i sądach<sup>86</sup>.

Stereotypy nie mają zawsze charakteru negatywnego, ale są ważnym aspektem w relacjach przedsiębiorstwa z otoczeniem, zwłaszcza z klientami czy partnerami, którzy mogą być uprzedzeni do produktów z danego kraju czy do wchodzenia w relacje biznesowe z przedsiębiorcami danej narodowości<sup>87</sup>.

Wielokulturowość oddziałuje na dynamikę i złożoność otoczenia organizacyjnego, a więc także może mieć wpływ na dobór partnerów i sojuszników strategicznych. Współpraca między przedsiębiorstwami ma na celu nie tylko maksymalizację zysków po obu stronach, lecz także transfer doświadczeń, praktyk i wiedzy w ramach funkcjonowania na rynku nacechowanym kulturową heterogenicznością. Lekceważenie perspektywy wielokulturowej, dążenie do usilnego kreowania homogeniczności kulturowej w organizacji może skutkować nieumiejętnością adaptacji do potrzeb, oczekiwań, wymogów i sposobu funkcjonowania podmiotów znajdujących się w otoczeniu organizacyjnym. Jednak z drugiej strony wykreowanie powtarzalnej, przewidywalnej kultury organizacyjnej, która jest niezależna od wpływów kultur regionalnych, może być istotnym atutem i znakiem silnej marki<sup>88</sup>.

Na poziomie mezo oddziaływania wielokulturowe realizują się między członkami organizacji a samą organizacją jako całością. Wpływają one na klimat organizacyjny, decydują o tym, jaka jest atmosfera w miejscu pracy<sup>89</sup>. Każdy człowiek, który jest zatrudniony w organizacji, pełni społeczną rolę pracownika. Poza własną tożsamością, osobowością, ma on więc także poczucie bycia częścią większej całości, jaką jest zatrudniająca go firma. Stopień poczucia przynależności do organizacji jest odmienny u różnych osób<sup>90</sup>.

---

<sup>85</sup> Tamże, s. 546.

<sup>86</sup> Tamże, s. 277.

<sup>87</sup> K. Gajek, *Dynamika...*, op. cit., s. 169.

<sup>88</sup> Tamże, s. 170.

<sup>89</sup> Tamże, s. 164.

<sup>90</sup> D. Łochnicka, *Zaangażowanie pracownicze jako determinanta rozwoju organizacji*, „*Studia Prawno-Ekonomiczne*” 2015, t. XCIV, s. 321-322.



Zasadniczymi czynnikami, które kształtują relacje między pracownikiem a przedsiębiorstwem wielokulturowym, są doświadczenia z różnorodnością kulturową – zarówno pracownika, jak i organizacji. W ramach tychże doświadczeń należy wskazać na normy jednostki i normy organizacji, intensywność dysonansu między wartościami pracownika a wartościami przedsiębiorstwa oraz skalą zgodności kodów komunikacyjnych, których używają rozpatrywane strony<sup>91</sup>. Oddziaływania wielokulturowe na poziomie mezo, czyli zachodzące między pracownikiem a organizacją, przedstawiono w tabeli 1.

Tabela 1. Oddziaływania wielokulturowe w organizacji na poziomie mezo.

PRACOWNIK	ORGANIZACJA
<ul style="list-style-type: none"> <li>• tożsamość indywidualna,</li> <li>• wartości,</li> <li>• przekonania,</li> <li>• postawy,</li> <li>• doświadczenia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• tożsamość organizacyjna,</li> <li>• wartości,</li> <li>• procedury,</li> <li>• rytuały,</li> <li>• wiedza zbiorowa, doświadczenia z wielokulturowością.</li> </ul>

Źródło: Opracowanie własne na podstawie K. Gajek, Dynamika procesów wielokulturowych w organizacji. Studium przypadku, „Problemy Zarządzania” 2009, vol. 7, nr 3 (25), s. 165.

Jeśli organizacja jest nastawiona pozytywnie wobec wielokulturowości, widzi w niej szansę na rozwój, dostrzega jej potencjał czy czyni z niej niezbędny element funkcjonowania i budowania przewagi konkurencyjnej, wówczas redukuje potencjalne negatywne nastawienie jednostek wobec różnorodności kulturowej wewnątrz przedsiębiorstwa. Zwiększa to prawdopodobieństwo akceptacji różnorodności ze strony pracowników oraz ich aktywne współuczestnictwo w kształtowaniu procesów wielokulturowych. W takich warunkach maleje zagrożenie negatywnymi konsekwencjami heterogeniczności kulturowej w warunkach organizacyjnych, a więc konfliktowości czy niewykorzystaniu potencjału pracowników. Konflikty mogą wynikać ze sprzeczności oczekiwań, nierozumienia zadań, ról, procedur, zakresu obowiązków, misji, wizji, celów organizacji. Skutkują one brakiem synergii w działaniach<sup>92</sup>. Nierzadko w praktyce rozbieżności między percepcją celów, systemów

<sup>91</sup> B. Krzywosz-Rynkiewicz, Jak odkryć ukryty wymiar kultury organizacyjnej? „Harvard Business Review Polska” 2004, nr 18, s. 46.

<sup>92</sup> C. Zajac, Kulturowy..., op. cit., s. 50.



wartości, norm, procedur przez organizację oraz jej pracowników stają się przyczyną zaburzeń uniemożliwiających efektywne funkcjonowanie<sup>93</sup>.

Jeśli przedsiębiorstwo akceptuje heterogeniczność kulturową, jednak nie wykorzystuje jej potencjału czy też nie kształtuje jej dynamiki, wówczas mogą się przejawiać negatywne konsekwencje oddziaływania wielokulturowości. Uwzględnianie wszelkich oczekiwań pracowników wywodzących się z różnych kultur może skutkować nieuzasadnionym i pochopnym odchodzeniem od wypracowanych rozwiązań lub też może destruktywnie wpływać na procesy decyzyjne. Tego typu problemy mogą przyczyniać się do spowolnienia działań, jak również do fluktuacji pracowników<sup>94</sup>.

Na poziomie mikro wielokulturowość w organizacji oddziałuje na relacje zachodzące pomiędzy jej członkami. Jednostki wywodzące się z różnych kultur posiadają często odmienne systemy wartości, niekiedy bywają one sprzeczne. W jednym miejscu pracy dochodzi do ich konfrontacji. Osoby takie mogą różnić się także zachowaniami, przestrzegany normami. Każdy posiada indywidualną tożsamość, które w miejscu pracy spotykają się, konfrontują. Ujawniają się przekonania, światopoglądy, do głosu nierzadko dochodzą stereotypy na temat innej narodowości. Postawy pracowników wobec odmienności są różne i zależą zarówno od przebiegu socjalizacji, jak i od ich świadomych wyborów, poglądów<sup>95</sup>. Na tym poziomie znaczenie ma zatem indywidualne postrzeganie różni kulturowych, reagowanie na nie, ocenianie ich<sup>96</sup>.

Zachowania wobec osób odmiennych kulturowo są zależne od indywidualnych zasobów człowieka, a także od kontekstów kulturowych. Znaczące są aspiracje, samoocena, empatia, samoświadomość. Na wielokulturowe interakcje w organizacji oddziałują również dwie grupy czynników – kognitywne i zachowania komunikacyjne:

- czynniki kognitywne obejmują: tolerancję wieloznaczności, zaufanie wobec innych, poziom etnocentryzmu, kompleksowość kognitywną, motywację do poznawania odmienności, samoocenę, przekonanie o własnej wartości, innowacyjność;
- zachowania komunikacyjne obejmują: styl komunikacji, kompetencje retoryczne, umiejętność zarządzania rozmową, otwartość, komunikowanie empatyczne, kontrolę zachowań komunikacyjnych, komfort komunikacji<sup>97</sup>.

<sup>93</sup> K. Gajek, *Dynamika...*, op. cit., s. 165.

<sup>94</sup> C. Zając, *Kulturowy...*, op. cit., s. 50.

<sup>95</sup> S. Przytuła, *Problemy...*, op. cit., s. 29.

<sup>96</sup> K. Gajek, *Dynamika...*, op. cit., s. 161.

<sup>97</sup> Tamże, s. 162.





W przedsiębiorstwach skutki interakcji między osobami wywodzącymi się z różnych kultur, czyli zachodzące na poziomie mikro, mogą przybierać postać większej kreatywności pracowników, innowacyjności, które wynikają z inspirowania się nowościami czy odmiennością współpracowników, nowymi pomysłami, ideami, których są oni źródłem. Pracownicy mogą przez to być bardziej zmotywowani do pracy, może obudzić się w nich potencjał poprzez inspirującą atmosferę w miejscu pracy<sup>98</sup>. Oddziaływania międzykulturowe na poziomie mikro niejednokrotnie przyczyniają się do rozwoju osobistego poszczególnych osób na skutek nabywania wiedzy o świecie oraz modelowania szerszej perspektywy w tym zakresie. Pracownicy kształtują kompetencje komunikacyjne, mogą także uczyć się zrozumienia i empatii. Ze względu na efekt facylitacji społecznej istnieje możliwość wypracowania synergii działań. Ponadto pracownicy zyskują możliwość nauki czy doskonalenia umiejętności języków obcych w środowisku, które temu bardziej sprzyja<sup>99</sup>.

Nie zawsze jednak przedsiębiorstwo osiąga korzyści z oddziaływań wielokulturowych na poziomie mikro. Dla zaistnienia korzystnych warunków konieczne jest istnienie odpowiednich zasobów zarówno komunikacyjnych, jak i kognitywnych oraz umiejętne ich wykorzystywanie. Pracownik może być bowiem otwarty na odmienność, inne kultury, może posiadać pożądane zdolności komunikacyjne, lecz zarazem może nie chcieć ich stosować albo może je używać w sposób nieodpowiedni poprzez np. presję ze strony innych pracowników czy presję spowodowaną charakterem kultury organizacyjnej<sup>100</sup>.

Wśród czynników negatywnie wpływających na funkcjonowanie przedsiębiorstwa, będących skutkiem procesów oddziaływań międzykulturowych na poziomie mikro, znajdują się:

- możliwość rotacji pracowników, jeśli nie są zdolni do nawiązywania satysfakcjonujących stosunków międzyludzkich ze współpracownikami wywodzącymi się z innych kultur, co może powodować niezaspokojenie potrzeb społecznych oraz spadek motywacji;
- obniżenie motywacji ze względu na złą atmosferę w pracy, konflikty;
- występowanie zachowań dyskryminacyjnych, które wynikają z myślenia w kategoriach stereotypów, ze stygmatyzacji;

---

<sup>98</sup> A. Szahaj, *Wielokulturowość...*, op. cit., s. 28.

<sup>99</sup> Tamże, s. 27.

<sup>100</sup> K. Gajek, *Dynamika...*, op. cit., s. 163.



- możliwość wystąpienia biernego oporu, który jest konsekwencją frustracji pracowników, spowodowaną przebywaniem w środowisku, w którym, przykładowo, obecna jest dyskryminacja, brak tolerancji itp.;
- powstawanie zamkniętych grup złożonych z członków organizacji o podobnych kulturach czy systemach wartości, nastawionych niechętnie lub antagonistycznie wobec odmiennych grup bądź jednostek, tworzących własne kody komunikacyjne, rytuały, nieznanne innym pracownikom, warunkujące przynależność do grupy<sup>101</sup>.

Ostatni aspekt, którym jest powstawanie grup, jest zjawiskiem częstym w przedsiębiorstwach wielokulturowych, które ze swej natury nie ma negatywnego charakteru. Grupy będą jednak stanowiły zagrożenie dla spójności personelu i dla kultury organizacyjnej wówczas, gdy w przedsiębiorstwie będzie wysoki poziom konfliktowości. W takim przypadku możliwa jest fragmentaryzacja działań w organizacji, zamykanie kanałów komunikacyjnych, niewłaściwy przepływ informacji<sup>102</sup>.

Efektywna współpraca członków wielokulturowych przedsiębiorstw wymaga identyfikacji różnic, otwartości, tolerancji, zrozumienia, ale także umiejętności negocjowania i dochodzenia do warunków porozumienia. Współwystępowanie różnic zawsze generuje napięcia, jednak nie musi to być zawsze cechą negatywną. Przeciwnie – może tworzyć potencjał innowacyjny, stwarzać grunt dla działań twórczych i kreatywnych. Współczesne organizacje są zmuszone do efektywnego zarządzania różnorodnością kulturową, co jednak nie tylko wiąże się ściśle z praktyką zarządzania, ale także z koniecznością poznania mechanizmów kulturowych, jak akulturacja, asymilacja oraz mechanizmów psychologicznych, będących podłożem tych procesów.

---

<sup>101</sup> Tamże, s. 163-164.

<sup>102</sup> S. Hussain, Managing Communication Challenges in Multicultural Organizations, „International Journal of Media, Journalism and Mass Communications” 2018, vol. 4, nr 2, s. 46.



## Rozdział 2

### Aspekty psychologiczne zarządzania organizacją wielokulturową

#### 2.1 Zarządzanie międzykulturowe – istota, definicja, wymiary

Zróżnicowanie kulturowe we współczesnych organizacjach sprawia, że nie sposób określić jednego, uniwersalnego stylu zarządzania, efektywnego w każdym zespole wielokulturowym. Zarządzanie wielokulturowością w organizacji musi być dostosowane do jej charakteru, branży i wielu innych okoliczności jej funkcjonowania<sup>103</sup>.

Zarządzanie międzykulturowe definiuje się jako takie zarządzanie, które skupia się na aspektach „organizacyjnych w układach międzynarodowych oraz interakcjach wielonarodowej społeczności pracowników”<sup>104</sup>. Zgodnie z tą definicją jest ono zdeterminowane przez środowisko, w którym zachodzą jego procesy. Skupia się ono na zachowaniach organizacyjnych, które są efektem wielokulturowego kontekstu organizacyjnego oraz na interakcjach pomiędzy członkami organizacji wywodzącymi się z różnych kultur<sup>105</sup>.

Umiejętność korzystania z potencjału wielokulturowości w zarządzaniu przedsiębiorstwami stanowi niezwykle ważne zagadnienie. Wiedza z zakresu kultur pozwala menedżerom efektywnie kierować zespołami wielokulturowymi, co z kolei przekłada się na funkcjonowanie podmiotu na globalnym rynku, którego cechą jest wielokulturowość. Dzięki posiadaniu tej umiejętności mogą głębiej zrozumieć uwarunkowania kulturowe postaw i zachowań personelu. Wykorzystanie różnorodności kulturowej i jej potencjału może stanowić bardzo ważny czynnik sukcesu organizacji, zwłaszcza, jeśli funkcjonuje ona w wielokulturowym otoczeniu. Różnorodność ta może oddziaływać na wizerunek przedsiębiorstwa i jego możliwości w różnych sferach funkcjonowania, zwiększając możliwości marketingowe, poziom konkurencyjności i możliwości na międzynarodowych rynkach<sup>106</sup>.

Uznanie i respektowanie wielokulturowości w przedsiębiorstwie pozwala odnaleźć sposoby na korzystanie z jej potencjału, przejawiającego się w posiadaniu przez pracowników różnych umiejętności, zdolności, stylów działania, kompetencji. Zarządzanie

---

<sup>103</sup> B. Kaczmarek, Zarządzanie międzykulturowe – wybrane aspekty, w: B. Glinkowska (red.), Internacjonalizacja przedsiębiorstw. Uwarunkowania – procesy – wyniki badań, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2016, s. 87.

<sup>104</sup> M. Rozkwitalska, Zarządzanie międzynarodowe, Difin, Warszawa 2007, s. 225.

<sup>105</sup> B. Kaczmarek, op. cit., s. 88.

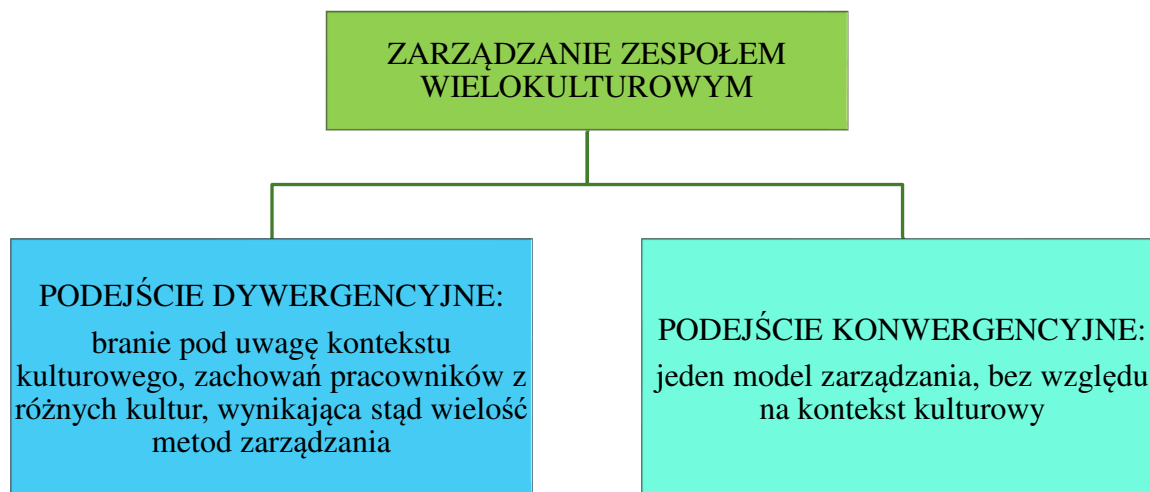
<sup>106</sup> S. Przytuła, Problemy wielokulturowości w korporacjach międzynarodowych, „Problemy Zarządzania” 2011, vol. 9, nr 4 (34), s. 39.



wielokulturowością jest kluczowe dla uzyskania korzyści płynących z potencjału każdego pracownika oraz zespołu jako całości. Wskazuje się, że zarządzanie różnorodnością kulturową stanowi strategię biznesową skupioną na zwiększaniu zaangażowania wydajności pracowników, ich zaangażowania, motywacji oraz kreatywności. Równocześnie cechy te pozwalają na zaspokajanie potrzeb kontrahentów i nabywców na wielonarodowych rynkach<sup>107</sup>.

Czynniki kulturowe oddziałują na zarządzanie organizacją. W tym kontekście można mówić o dwóch podejściach: dywergencyjnym i konwergencyjnym, odnoszących się do owych czynników<sup>108</sup>. Przedstawiono je na schemacie 5.

Schemat 5. Dywergencyjne i konwergencyjne podejście do zarządzania wielokulturowym zespołem.



Źródło: opracowanie własne na podstawie R. Rutka, M. Czerska, Wpływ kultury kraju pochodzenia dominującego kapitału na kulturę organizacji działających w Polsce, w: P. Wachowiak (red.), Kulturowe i kadrowe problemy internacjonalizacji przedsiębiorstw, SGH Warszawa 2008, s. 69.

Podejście dywergencyjne wiąże się w wielością technik, jakie można zastosować w zarządzaniu wielokulturowym zespołem, jak również z różnymi zachowaniami pracowników wywodzących się z odmiennych kultur, pracujących w jednej organizacji. Zgodnie z takim podejściem zarządzając przedsiębiorstwem zlokalizowany w konkretnym państwie uwzględnia się charakter kultury, która na danym obszarze jest kulturą dominującą, podobnie jak uwzględnia się panujące w państwie warunki ekonomiczne, polityczne i społeczne. Przeciwnością do tego podejścia jest model konwergencyjny, który opiera się na

<sup>107</sup> R. Rutka, M. Czerska, Wpływ kultury kraju pochodzenia dominującego kapitału na kulturę organizacji działających w Polsce, w: P. Wachowiak (red.), Kulturowe i kadrowe problemy internacjonalizacji przedsiębiorstw, SGH Warszawa 2008, s. 69.

<sup>108</sup> Tamże, s. 69.

uniwersalizmie będącym trzonem zarządzania, skutecznym w każdym państwie, bez względu na to, jaka kultura w nim dominuje. Przyjęcie tego modelu stwarza szereg barier, które głównie wynikają z odrzucania sposobów i wzorców pracy danego państwa, a narzucaniu własnych, nawet, jeśli są w znacznym stopniu odmienne od tych, jakie dominują w danym kraju, gdzie mieści się organizacja<sup>109</sup>.

Nie sposób jednoznacznie określić, które podejście w zarządzaniu różnorodnością kulturową jest korzystniejsze. Rozstrzygając ten dylemat kadra menedżerska ocenia rangę transferu metod z jednego państwa do innego, wraz z możliwością działania w jednolitej przestrzeni oraz znaczenie różnorodności w metodach zarządzania, możliwość zdobycia bogatego doświadczenia i pogłębienia wiedzy. W zarządzaniu wielokulturowością w organizacji konieczne jest nieustanne dokonywanie wyborów, łączenie elementów technik, metod, narzędzi stosowanych w różnych państwach. Błędne jest natomiast odwzorowywanie modeli zarządzania, bez żadnej ingerencji w nie. Wybrane aspekty zarządzania przenosi się na grunt, w którym działa dane przedsiębiorstwo<sup>110</sup>.

Zarządzający przedsiębiorstwami międzynarodowymi mogą zmagać się zarówno z silną centralizacją lub ze zdecentralizowaniem metod oraz technik zarządzania. Co więcej, może istnieć niepisana lub nawet skodyfikowana presja na stosowanie określonych metod – takich, jakie są powszechne w danym państwie, bez względu na to, z jakich kultur wywodzą się członkowie zespołu<sup>111</sup>.

Niezwykle istotne w zarządzaniu wielokulturowym zespołem jest dążenie do zrozumienia tożsamości pracowników, gdyż jest ona szczególnie istotna w procesach adaptacji do innej kultury. Tożsamość jest zarazem „nośnikiem” kultury własnej pracownika, jak i pozostaje podatna na wpływy odmiennej kultury. Definiuje się ją jako świadomość własnego „ja”, swoich możliwości oraz cech. Istotne jest to, że tożsamość nie zmienia się wraz z takimi czynnikami, jak pogłębianie wiedzy, afekty, doświadczenie. Opiera się ona natomiast na pewnych fundamentalnych wartościach, które decydują o jej oporności na zmiany. Aspekty społeczno-kulturowe nadają charakter zewnętrznej strukturze tożsamości, która jest najbardziej podatna na oddziaływanie różnych czynników, a tym samym na zmiany<sup>112</sup>. Niezmiennosc tożsamości nie jest jednak cechą pożądaną w przedsiębiorstwach wielokulturowych. Podstawę ich funkcjonowania stanowią natomiast osoby elastyczne pod względem tożsamościowym,

---

<sup>109</sup> Tamże, s. 69.

<sup>110</sup> S. Przytuła, Problemy..., op. cit., s. 30.

<sup>111</sup> Tamże, s. 31-32.

<sup>112</sup> A. Suchocka, Kreowanie tożsamości kulturowej jako wyzwanie XXI wieku, „Colloquium Wydziału Nauk Społecznych i Humanistycznych. Kwartalnik” 2014, nr 4, s. 74-75.



ponieważ łatwiej stawiają czoła trudnościom, które mogą wynikać ze spotkania kultur czy szoku kulturowego<sup>113</sup>.

Nancy J. Adler wyróżnia trzy główne strategie, stosowane przez menedżerów w zarządzaniu różnorodnością kulturową w organizacjach. Polegają one na ignorowaniu różnic kulturowych, ich ograniczaniu, redukowaniu oraz zarządzaniu nimi (Por. schemat 6)<sup>114</sup>.

Schemat 6. Strategie zarządzania różnorodnością kulturową w zespołach wg N. J. Adler.



Źródło: opracowanie własne na podstawie M. Chmielecki, Ł. Sułkowski, Metody zarządzania międzykulturowego, w: Ł. Sułkowski, G. Ignatowski (red.), Komunikacja i zarządzanie międzykulturowe. Współczesne wyzwania prawno-organizacyjne, Difin Warszawa 2017, s. 43-44.

Pierwsza z wyszczególnionych strategii polega na ignorowaniu różnic kulturowych, czyli ich celowym i świadomym niedostrzeganiu oraz bagatelizowaniu ich wpływu na funkcjonowanie wielokulturowego zespołu. Tego typu podejście stosowane jest wówczas, gdy zarządzający uznają, że narzucony odgórnie model zarządzania jest najbardziej efektywny. Ignorowanie odmienności kulturowej nie pozwala więc na zarządzanie kulturową różnorodnością, nie włącza jej w procesy decyzyjne ani nie dąży do wykorzystania jej potencjału dla rozwoju organizacji.

<sup>113</sup> S. Przytuła, Problemy..., op. cit., s. 32-33

<sup>114</sup> M. Chmielecki, Ł. Sułkowski, Metody zarządzania międzykulturowego, w: Ł. Sułkowski, G. Ignatowski (red.), Komunikacja i zarządzanie międzykulturowe. Współczesne wyzwania prawno-organizacyjne, Difin Warszawa 2017, s. 43-44.

Ograniczanie czy też zmniejszanie różnic kulturowych jest kolejną postacią strategii zarządzania różnorodnością kulturową, którą można spotkać w organizacjach etnocentrycznych, czyli takich, w których wyraźnie dominuje jedna kultura. Kierownictwo wprawdzie dostrzega implikacje wielokulturowości w organizacji, lecz przyjmują, że stanowią one podstawę powstawania konfliktów między pracownikami i problemów dla płynnego zarządzania przedsiębiorstwem. Dlatego jako rozwiązanie przyjmuje odgórne narzucenie kultury dominującej, w czym upatruje sposobu na rozwiązanie rzekomych problemów. W ramach tej strategii dąży się do ujednolicenia kultur, a więc do maksymalnego ograniczania kulturowej różnorodności. W tym przypadku również nie wykorzystuje się potencjału wielokulturowych zespołów ani korzyści wynikających z zarządzania wielokulturowością.

Trzecia strategia jest w swej istocie najkorzystniejsza i jest właściwa synergicznym przedsiębiorstwom, potrafiącym czerpać z potencjału wielokulturowości. Zarządzający nimi koncentrują się na wykorzystaniu zalet różnorodności kulturowej w zarządzaniu. Strategia synergiczna dopuszcza bowiem odmiennosc poszczególnych pracowników czy grup, ale nie wartościuje jej. Skupia się natomiast na wykorzystywaniu odpowiednich cech różnych kultur, aby uzyskać efekt synergii i współdziałania. Pozwala to na uzyskiwanie korzyści wynikających z potencjału wielokulturowości oraz skupienie się na jej silnych stronach, przy jednoczesnej minimalizacji słabych stron<sup>115</sup>.

Wykorzystując strategię synergiczną kierownictwo pozwala pracownikom zachować specyfikę kulturową, nie narzuca odgórnie dominującej kultury, nie dąży do kulturowego ujednolicenia. Dobór metod zarządzania w znacznym stopniu uzależniony jest od cech kulturowych personelu. Wielokulturowość staje się więc atutem przedsiębiorstwa synergicznego, które podtrzymuje jej potencjał, szkoli personel w zakresie kompetencji kulturowych i miękkich, by trafnie identyfikował różnice kulturowe i potrafił czerpać z nich korzyści, rozwiązywać potencjalne konflikty oraz postępować w sposób pozbawiony stereotypów i uprzedzeń. Celem wszystkich tych działań jest umożliwienie organizacji zwiększenia swej konkurencyjności i rozwoju<sup>116</sup>.

Zarządzanie organizacją wielokulturową wymaga rozwoju kompetencji międzykulturowych, co w szczególności tyczy się osoby, która kieruje zróżnicowanym zespołem. Kierownictwo, które dąży do uzyskania korzyści z wielokulturowości, umożliwia pracownikom zdobywanie i kształtowanie umiejętności kulturowych, w zakres których wchodzi zarówno wiedza na temat danej kultury, znajomość języków obcych, jak i umiejętność

---

<sup>115</sup> Tamże, s. 43-44.

<sup>116</sup> Tamże, s. 44.



postępowania i zachowania w środowisku zróżnicowanym pod względem kulturowym. Dąży się więc do wypracowania empatii, elastyczności, zniwelowania różnego rodzaju uprzedzeń, modelowania umiejętności spojrzenia na różne elementy z perspektywy drugiego człowieka. Poprzez angażowanie pracowników każdego szczebla organizacyjnego w funkcjonowanie organizacji, wspieranie ich, wskazywanie na rangę języka obcego oraz na pożądane sposoby zachowań, tworzy się warunki dla zaistnienia kulturowej synergii, która jest podatnym gruntem dla rozwoju wydajności pracowników. Uzyskuje się klimat organizacyjny, który sprzyja wydajności zróżnicowanych zespołów i całego przedsiębiorstwa<sup>117</sup>.

## 2.2 Aspekty psychologiczne zarządzania organizacją wielokulturową

Zarządzanie zespołami zróżnicowanymi pod względem kulturowym jest współcześnie wyzwaniem dla coraz większej liczby menedżerów. W tym kontekście bardzo ważną rolę gra inteligencja kulturowa. Teoretycy i praktycy zarządzania zainteresowali się tym zagadnieniem relatywnie niedawno, bowiem na początku XXI wieku. Tymczasem aspekt ten jest doniosły, bowiem inteligencja kulturowa pozwala uniknąć wielu konfliktów i nieporozumień, których podłożem jest wielokulturowość lub raczej niezrozumienie mechanizmów jej funkcjonowania<sup>118</sup>.

Inteligencję kulturową (CQ) definiuje się jako zdolność do efektywnego funkcjonowania w środowisku zróżnicowanym pod względem kulturowym, radzenia sobie w nim, a także skutecznego zarządzania wielokulturowymi grupami ludzi. Definicja ta jest zbieżna z teorią inteligencji ogólnej W. Sterna<sup>119</sup>. Mówi ona o tym, że im wyższy wskaźnik IQ, tym większe zdolności jednostki do przystosowania się do środowiska, w którym przebywa<sup>120</sup>. Wskazuje się, że inteligencja kulturowa jest odpowiedzią na to, dlaczego jedni menedżerowie

---

<sup>117</sup> A. Rakowska, Bariery kulturowe w transferze wiedzy w organizacjach globalnych, w: T. Listwan, S. A. Witkowski (red.), Sukces w zarządzaniu kadrami. Kapitał ludzki w organizacjach międzynarodowych, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, Wrocław 2006, s. 413.

<sup>118</sup> D. Simpson, Znaczenie inteligencji kulturowej w kierowaniu zespołami międzynarodowymi, „International Business and Global Economy” 2015, nr 34, s. 140.

<sup>119</sup> A. Chybicka, N. Kosakowska-Berezecka, P. Petrus, Wielokulturowość w organizacji – wyzwania dla zarządzania, w: A. M. Zawadzka (red.), Psychologia zarządzania w organizacjach, PWN, Warszawa 2010, s. 69.

<sup>120</sup> I. Koczanowicz-Dehnel, William Stern i jego program psychologii personalistycznej, „Czasopismo Psychologiczne” 2014, nr 20, s. 231.





zarządzają i funkcjonują z powodzeniem w wielokulturowych organizacjach, potrafią zachować się stosownie, taktownie i kulturalnie, inni zaś nie<sup>121</sup>.

Warto jednakże mieć na względzie, że rozumienie inteligencji ogólnej jest odmienne w różnych kulturach, a zatem zależy od kultury. Jest to cenna wskazówka dla menedżerów zarządzających w warunkach zróżnicowania kulturowego. Osoby wywodzące się z kultury Zachodu postrzegają inteligencję ogólną jako zdolność do uczenia się, racjonalizacji, kategoryzowania pojęć. Takie podejście wynika z greckiej filozofii, która miała ogromny wpływ na kulturę europejską. Natomiast kultury Azji i świata arabskiego uznają, że inteligencja ogólna jest zdolnością do rozumienia złożoności rzeczywistości, życia społecznego oraz umiejętnością funkcjonowania w społeczeństwie, właściwego odgrywania ról społecznych. Podobnie w wielu kulturach afrykańskich inteligencja jest rozumiana jako społeczna odpowiedzialność człowieka<sup>122</sup>.

Pojęcie inteligencji kulturowej powstało w odpowiedzi na przemiany globalizacyjne i coraz większe natężenie procesów wielokulturowych. Inteligencja kulturowa oznacza umiejętność poprawnego wnioskowania i postrzegania człowieka, który funkcjonuje w okolicznościach kulturowej różnorodności. Zdolność ta pomaga jednostce efektywnie działać w środowiskach, grupach, społeczeństwach wielokulturowych, w tym w organizacjach o tym charakterze, zarówno w roli pracownika, jak i menedżera. Ten typ inteligencji staje się niezbędny wobec zróżnicowania systemów wartości, norm, obyczajowości, które odzwierciedlają się w stosunkach pomiędzy osobami wywodzącymi się z różnych kultur. Pomaga ona zarządzać wielokulturowym zespołem z sukcesem, jak i efektywnie funkcjonować wśród współpracowników z odmiennych kultur. Tym samym staje się niezbędnym elementem międzynarodowego biznesu<sup>123</sup>.

W kontekście psychologicznych aspektów zarządzania wielokulturowością należy odnieść się również do wymiarów kultury G. Hofstede i ich praktycznych implikacji. Każdy z wymiarów określa natężenie pewnych cech pomiędzy dwoma skrajnymi biegunami. Owo natężenie charakteryzuje poszczególne kultury narodowe. Do wymiarów kultur narodowych Hofstede zaliczył:

- kolektywizm i indywidualizm,
- unikanie niepewności,

---

<sup>121</sup> R. Brislin, R. Worthley, B. MacNab, Cultural intelligence: Understanding behaviors that serve people's goals, „Group and Organization Management” 2006, vol. 31, no. 1, s. 45.

<sup>122</sup> A. Chybicka, N. Kosakowska-Berezecka, P. Petrus, Wielokulturowość..., op. cit., s. 70.

<sup>123</sup> Tamże, s. 70.



- dystans do władzy,
- orientację długoterminową i krótkoterminową,
- kobiecość i męskość<sup>124</sup>.

Kolektywizm i indywidualizm to wymiar określający rozbieżność między kolektywizmem a indywidualizmem. W kolektywnych społecznościach (np. świat arabski, kraje śródziemnomorskie) stosunki międzyludzkie zyskują większą rangę aniżeli w kulturach indywidualistycznych (np. państwa Europy Północnej, Zachodniej). Kolektywizm cechuje kultury, które przedkładają stosunki z innymi ponad osiągnięcie celów. W kulturach indywidualistycznych jest na odwrót<sup>125</sup>.

Unikanie niepewności to wymiar określający, z jaką intensywnością członkowie danych kultur unikają niepewności. W społecznościach, w których wymiar ten jest słaby, brak szczególnego poszanowania dla norm i praw. Są to społeczeństwa tolerancyjne, których członkowie nie uznają dyskryminacji, np. na tle przekonań (a także innych form tego zjawiska). Z kolei w społeczeństwach silnie unikających niepewności dominuje szczególne respektowanie przepisów, procedur, praw. Dominujący jest ekstremizm, fundamentalizm i konserwatyzm, a także brak tolerancji<sup>126</sup>.

Dystans do władzy to wymiar, który charakteryzuje stosunek do władzy członków określonych kultur. Grupy, które mają mały dystans do władzy, żywią przekonanie, że należy minimalizować nierówności, jakie występują pomiędzy ludźmi. Społeczeństwa czy grupy o takim przekonaniu dążą więc do decentralizacji. Natomiast wśród grup o dużym dystansie do władzy nierówności są aspektem pożądanym. W organizacjach, w których dominują takie osoby, akceptuje się hierarchię i zależność pracowników od kierownictwa. Centralizacja jest dla nich naturalnym porządkiem rzeczy<sup>127</sup>.

Orientacja długoterminowa i krótkoterminowa to wymiar, który między innymi odnosi się do stosunku wobec tradycji. Społeczeństwa, które cechują się orientacją krótkoterminową, szanują tradycję. Ich członkowie chcą dorównywać innym, oczekują również natychmiastowych rezultatów swych działań. Natomiast w kulturach o orientacji długoterminowej tradycja jest zmienna, gdyż podlega wpływom współczesności. Członkowie

---

<sup>124</sup> Tamże, s. 47.

<sup>125</sup> D. Subocz, Geert Hofstede – praktyczne zastosowanie wymiarów kultur narodowych, „Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska” 2012, vol. XXV, nr 1-2, s. 43.

<sup>126</sup> Ibidem, s. 44.

<sup>127</sup> A. Chybicka, N. Kosakowska-Berezecka, P. Petrus, Wielokulturowość..., op. cit., s. 49.



tych społeczności potrafią cierpliwie oczekiwać na efekty działań, są oszczędni i zapobiegliwi<sup>128</sup>.

Kobiecość i męskość to wymiar, który określa natężenie cech kobiecych i męskich w danej kulturze, danym społeczeństwie. „Kobiece” grupy kulturowe uznają za najważniejszą wartość społeczną ochronę słabszych i troskę o nich. W kulturach tych nikogo nie dziwi, że mężczyźni okazują czułość czy wzruszają się. Występuje silne dążenie do równouprawnienia płci. Konflikty rozwiązuje się w drodze rozmów i negocjacji, neguje się agresję. W społecznościach „męskich” występuje silna polaryzacja ról kobiecych i męskich. Cenione są sukcesy materialne, istotna jest konfrontacja sił<sup>129</sup>.

Hofstede prowadził badania wśród pracowników korporacji IBM, która ma swoje filie na całym świecie. Dzięki temu określił, w jakich państwach występują najniższe i najwyższe natężenia danych wymiarów kulturowych<sup>130</sup>. Przykłady przedstawiono w tabeli 2.

Tabela 2. Natężenia wymiarów kulturowych G. Hofstede w wybranych państwach.

Wymiar	Najwyższe natężenie	Najniższe natężenie
<b>Kolektywizm i indywidualizm</b>	<b>Indywidualizm:</b> Stany Zjednoczone, Belgia, Szwecja	<b>Indywidualizm</b> (czyli państwa kolektywistyczne): Wenezuela, Pakistan, Ekwador
<b>Unikanie niepewności</b>	Grecja, Portugalia, Peru	Singapur, Dania, Szwecja
<b>Dystans do władzy</b>	Meksyk, Indonezja, Indie	Austria, Dania, Szwajcaria, Wielka Brytania
<b>Orientacja długoterminowa i krótkoterminowa</b>	<b>Długoterminowa:</b> Japonia, Holandia, Indie	<b>Długoterminowa:</b> Stany Zjednoczone, Wielka Brytania, Kanada
<b>Kobiecość i męskość</b>	<b>Męskość:</b> Austria, Meksyk, Wielka Brytania	<b>Męskość:</b> Norwegia, Dania, Szwecja

Źródło: opracowanie własne na podstawie D. Subocz, Geert Hofstede – praktyczne zastosowanie wymiarów kultur narodowych, „Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska” 2012, vol. XXV, nr 1-2, s. 45-46.

<sup>128</sup> Tamże, s. 49-50.

<sup>129</sup> D. Subocz, Geert..., op. cit., s. 43.

<sup>130</sup> Tamże, s. 44.



Wymiary kulturowe stanowią cenną wskazówkę dla zrozumienia specyfiki różnych kultur w środowisku organizacyjnym oraz zachowania osób wywodzących się z tychże kultur. Praktyczne zastosowanie wymiarów znajduje się również w negocjacjach międzynarodowych. Znajomość ich ułatwia prowadzenie rozmów z przedstawicielami danych państw. Natężenie wymiarów kulturowych w określonym państwie pozwala bowiem przewidzieć, czego można spodziewać się po rozmówcy, jakie będą jego zachowania i jakich zachowań nie należy odbierać jako przejawów nietaktu czy braku kultury. Świadomość tych cech zwiększa prawdopodobieństwo negocjacyjnego sukcesu<sup>131</sup>. Zwiększa również efektywność funkcjonowania w środowisku wielokulturowym i zarządzania nim.

### 2.3 Komunikacja w organizacji wielokulturowej

Zgodnie z definicją Z. Nęckiego i A. Awdiejewa komunikacja jest wymianą sygnałów, symboli i przebiega w pewnym kontekście, przyjmując postać werbalną i niewerbalną. Strony komunikacji, czy nadawca i odbiorca, dążą do porozumienia, czyli właściwego przekazania (kodowania) i odczytania (dekodowania) komunikatu<sup>132</sup>.

Komunikacja rozumiana jest jako proces tworzenia znaczeń poprzez zastosowanie kodów werbalnych, językowych i niewerbalnych, pozajęzykowych. Ludzie porozumiewają się za pomocą języka oraz działań, gestów, symboli, dźwięków, tworząc interakcje. W procesie interpretowania informacji pojawia się znaczenie, które zależy od rozumienia go przez odbiorcę nadawanego komunikatu<sup>133</sup>.

Na wieloznaczność pojęcia komunikacji uwagę zwróciła A. Sugier-Szerega, która stwierdza, że komunikacja stanowi proces przekazywania sobie przez nadawców i odbiorców komunikatów z wykorzystaniem form werbalnych i niewerbalnych. Ma ona charakter złożony, gdyż w jej obrębie sytuują się komunikaty różnego rodzaju (np. negocjacje) i o zróżnicowanych funkcjach (np. ekspresywnej, fatycznej)<sup>134</sup>.

Ze względu na charakter organizacji wielokulturowej, komunikacja w niej ma charakter międzykulturowy. Komunikację międzykulturową można rozpatrywać w dwóch zasadniczych

---

<sup>131</sup> Tamże, s. 46.

<sup>132</sup> Z. Nęcki, *Komunikacja międzyludzka*, Antykwa, Kraków 2000, s. 98.

<sup>133</sup> S. P. Morreale, B. H. Spitzberg, J. K. Barge, *Komunikacja między ludźmi. Motywacja, wiedza i umiejętności*, PWN, Warszawa 2007, s. 31.

<sup>134</sup> A. Sugier-Szerega, *Komunikacja globalna – pojęcie, źródła, funkcjonowanie*, „Roczniki Nauk Społecznych” 2006, t. XXXIV, z. 1, s. 82.



ujęciach: po pierwsze jako dziedzinę nauki o komunikowaniu, po drugie zaś jako fenomen porozumiewania się interpersonalnego. Badanie tego zagadnienia pozwoliło na wyróżnienie kilku typów komunikacji międzykulturowej, które są charakterystyczne dla określonych warunków, w jakich akt komunikacyjny zachodzi<sup>135</sup>:

- komunikacja globalna – jest porozumiewaniem się o charakterze międzynarodowym;
- komunikacja międzynarodowa (ang. *international communication*) – są to akty komunikowania się zachodzące pomiędzy organizacjami, korporacjami czy instytucjami wywodzącymi się z różnych kultur;
- komunikacja pomiędzy-kulturowa (ang. *inter-cultural communication*) – zachodzi między osobami wywodzącymi się z różnych kultur i przebiega na poziomie interpersonalnym;
- komunikacja poprzez-kulturowa (ang. *cross-cultural communication*) – jest to porozumiewanie się różnych grup kulturowych, zachodzące wewnątrz danej kultury dominującej.

Komunikacja ma ogromne znaczenie w każdej organizacji. Jej przebieg jest jednym z warunków efektywnego funkcjonowania przedsiębiorstwa. Komunikacja jest równocześnie niełatwym procesem i złożonym. Dekodowanie otrzymywanych od nadawcy informacji jest nierzadko obarczone błędami percepcji i zdeterminowane przez różnego rodzaju konteksty, w tym skrypty kulturowe. Nierzadko błędy te są popełniane w sposób nieświadomy. Komunikacja w środowisku wielokulturowym rodzi dodatkowe bariery ze względu na odmienność kulturową jej uczestników. Akty komunikacyjne przebiegają w różnych kontekstach, czyli okolicznościach, które mają wpływ na ich uczestników, na to, jak postępują, jakie przyjmują postawy. Integralnym elementem procesu komunikacji są szумы, czyli zakłócenia, mające swoje źródło w otoczeniu, zachowaniach i działaniach nadawców i odbiorców, błędnego zastosowania symboli, znaków. Na skutek utrudnień komunikacyjnych powstaje luka informacyjna, będąca różnicą w treści przekazu docierającego do odbiorcy. Różnica ta dotyczy komunikatu, jaki odbiorca faktycznie otrzymuje a tym, jaki chciałby uzyskać. W zarządzaniu wielokulturową organizacją komunikacja ma bardzo duże znaczenie<sup>136</sup>.

Komunikacja w organizacji warunkuje przekazywanie informacji, dzięki czemu jej członkowie dowiadują się o zadaniach do wykonania, podejmowanych decyzjach i wszelkich

---

<sup>135</sup> A. Olejniczak, Komunikacja w środowisku wielokulturowym, „Studia i Prace WNEIZ US” 2016, nr 44/3, s. 75-76.

<sup>136</sup> Tamże, s. 75-76.



innych aspektach organizacyjnej rzeczywistości. Właściwa komunikacja sprzyja identyfikacji z firmą oraz kreowaniu pracowniczej lojalności. Strony komunikatu odznaczają się różną motywacją zaangażowania w proces komunikacji, jednakże zasadniczym celem jest przekaz pożądanych treści, który pozwoli porozumieć się<sup>137</sup>.

W każdym warunkach komunikacja może się odbywać w sposób werbalny i niewerbalny. W pierwszym przypadku komunikat jest nadawany za pomocą słów, zarówno mówionych, jak i pisanych, a więc w procesach mówienia, pisania, słuchania i czytania. Podczas komunikacji niewerbalnej stosuje się znaki pozasłowne, symbole, dźwięki, spojrzenia, gesty, fizyczny kontakt, dystans lub jego brak, mowę ciała, nawet ogólnych wygląd interlokutorów. Oba te rodzaje najczęściej przebiegają jednocześnie, ponieważ podczas mówienia człowiek porusza się, gestykuluje, przybiera określone wyrazy twarzy, nadaje swemu głosowi ton, natężenie<sup>138</sup>.

W organizacji wielokulturowej komunikacja niewerbalna może nastęrczać szereg problemów, niekiedy więcej, aniżeli komunikowanie werbalne. W drugim przypadku zasadniczym problemem bywa nieznamomość języka, jednak tę barierę można relatywnie łatwo pokonać dzięki opanowaniu danego języka, obowiązującego w oficjalnych kontaktach w przedsiębiorstwie. W przypadku komunikacji niewerbalnej problemy wynikają zwykle z nieświadomości różnic w jej obrębie, pomiędzy przedstawicielami różnych kultur. Te same bowiem gesty, nierzadko mają odmienne znaczenia w różnych kręgach kulturowych<sup>139</sup>. Dla przykładu, pocałowanie obcej kobiety w dłoń w Polsce do niedawna postrzegano się za przejaw szacunku wobec niej. Wykonanie takiego samego gestu w kraju arabskich czy nawet na Bałkanach jest interpretowane jako karygodne naruszenie cielesnej nietykalności kobiety.

Zarządzając zespołem, którego członkowie pochodzą z różnych kultur, menedżer nierzadko musi rozwiązywać sytuacje konfliktowe, których przyczyną są nie tylko stereotypy, dyskryminacja czy uprzedzenia, ale także nieścisłości w komunikacji. Ich źródłem są zarówno bariery językowe, jak i skrypty poznawcze utrwalone i praktykowane w danej kulturze. Organizacja wielokulturowa powinna posługiwać się transkorporacyjną komunikacją, gdyż biznesowy język angielski, którym posługują się pracownicy, w znacznym stopniu odbiega od treści nauczanych podczas kursów tego języka. Organizacja powinna więc wdrażać kursy i szkolenia, w trakcie których personel może nauczyć się nie tylko praktycznych idiomów, ale i kształtować miękkie kompetencje komunikacyjne i społeczne, niezwykle przydatne

---

<sup>137</sup> A. Zakrzewska-Bielawska, Podstawy zarządzania. Teoria i ćwiczenia, Wolters Kluwer, Warszawa 2012, s. 457.

<sup>138</sup> Tamże, s. 457.

<sup>139</sup> A. Olejniczak, Komunikacja..., op. cit., s. 79.



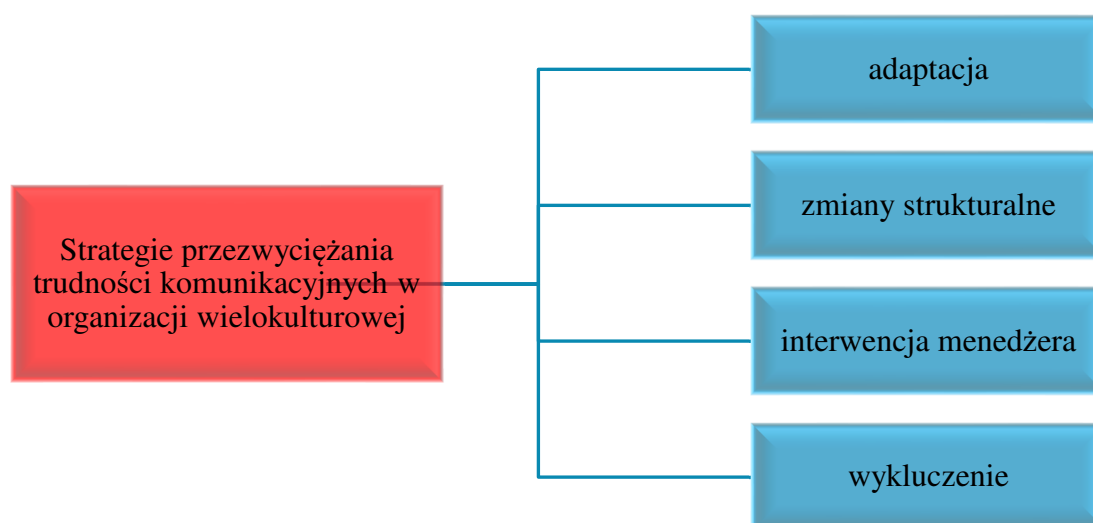
w warunkach zróżnicowania kulturowego. Szkolenia tego typu nie powinny mieć ogólnego charakteru, lecz dostosowany do wymogów i warunków funkcjonowania danego przedsiębiorstwa<sup>140</sup>.

Wymienia się trzy podstawowe trudności pojawiające się w komunikacji międzykulturowej<sup>141</sup>:

- wzorce kulturowe, wpływające na postrzeganie osób, zjawisk, sytuacji poprzez pryzmat wzorca kulturowego, wynikającego z kultury, z której dana osoba wywodzi się,
- różne interpretacje postrzeganych osób, zjawisk, sytuacji,
- ocenianie odmiennej kultury w kategoriach wartościujących, czyli jako pozytywnej albo negatywnej, nie zaś jako odmiennej, ale neutralnej.

Wskazane powyżej trudności można neutralizować poprzez przyjęcie jednej z czterech strategii, które przedstawia schemat 7<sup>142</sup>.

Schemat 7. Strategie przezwycięzania trudności komunikacyjnych w organizacji wielokulturowej.



Źródło: opracowanie własne na podstawie A. Olejniczak, Komunikacja w środowisku wielokulturowym, „Studia i Prace WNEIZ US” 2016, nr 44/3, s. 82-83.

<sup>140</sup> M. Stor, Strategiczne międzynarodowe zarządzanie zasobami ludzkimi, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, Wrocław 2011, s. 316.

<sup>141</sup> J. M. Szaban, *Zachowania organizacyjne. Aspekt międzykulturowy*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2012, s. 501.

<sup>142</sup> A. Olejniczak, Komunikacja..., op. cit., s. 82-83.

Strategia adaptacji polega na zaakceptowaniu odmienności kulturowych, dopasowaniu się do nich. Implikuje ona pozytywne nastawienie wobec tychże różnic, bez negatywnego wartościowania ich. Strategia zmian strukturalnych polega na reorganizacji w zespołach. Celem jest usytuowanie w danym zespole jednostek, które nie wchodzą ze sobą w konflikt. Interwencja menedżera to strategia, w ramach której wyznacza się zasady funkcjonowania i współpracy zespołów wielokulturowych, zaś w przypadku zaistnienia konfliktu interweniuje menedżer, który dąży do rozwiązania problemu. Strategia wykluczenia jest działaniem ostatecznym, stosowanym wówczas, gdy zawiodły inne metody. Polega ona na wyłączeniu konfliktowych członków zespołu z działań, wykluczeniu ich ze współpracy z osobami wywodzącymi się z innych kultur<sup>143</sup>.

W organizacji wielokulturowej pojawiają się różne bariery komunikacyjne. Najczęstszymi z nich są<sup>144</sup>:

- Tożsamość kulturowa – każda jednostka posiada swą tożsamość, która w znacznym stopniu jest ukształtowana przez oddziaływania rodzimej kultury, tradycje, religię, obyczajowość. Człowiek wyznaje wartości, które zaczerpnął z rodzimej kultury. Podczas aktu komunikacyjnego z osobą wywodzącą się z odmiennej kultury dochodzi często o spotkania odmiennych wartości, obyczajowości, co może rodzić niezrozumienie, sprzeciw, brak akceptacji.
- Tworzenie rzeczywistości – jest to bariera, która wynika z ukształtowania jednostek przez kulturę, w której się wychowują. W trakcie aktu komunikacyjnego z człowiekiem wywodzącym się z odmiennej kultury, uwidoczniają się różnice w postrzeganiu i interpretowaniu rzeczywistości. Brak świadomości różnic zwykle wiedzie do konfliktów, natomiast wiedza na ich temat przyczynia się do ich rozumienia<sup>145</sup>. Kształtowanie świadomości i rozumienia różnic kulturowych możliwe jest dzięki funkcjonowaniu w środowisku wielokulturowym, a także poprzez uczestniczenie w szkoleniach dotyczących komunikacji międzykulturowej.
- Stereotypy – są wynikiem porządkowania rzeczywistości w uproszczony sposób, a tym samym częstym źródłem nieporozumień i konfliktów<sup>146</sup>.

---

<sup>143</sup> Tamże, s. 23.

<sup>144</sup> B. Glinka, A. W. Jelonek, Zarządzanie międzykulturowe, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2010, s. 110.

<sup>145</sup> M. Chmielecki, Ł. Sułkowski, Metody..., op. cit., s. 45.

<sup>146</sup> K. Gajek, Dynamika procesów wielokulturowych w organizacji. Studium przypadku, „Problemy Zarządzania” 2009, vol. 7, nr 3 (25), s. 169.





- Błąd atrybucji polega na wyjaśnianiu zjawisk, okoliczności, osób, sytuacji przez pryzmat subiektywnych, wewnętrznych kategorii, bez uwzględniania zewnętrznych i sytuacyjnych wpływów. W organizacji pracownicy odwołują się do kultury swego pochodzenia, jej wartości, znanych ich skryptów kulturowych. Niektórym trudno zauważyć, że różnice kulturowe w naturalny sposób wpływają na komunikację. Za błędy w niej obwiniają drugą stronę.
- Komunikowanie się w wysokim albo niskim kontekście – oba te konteksty oddziałują na sposób przebiegu komunikacji.

Odnosząc się do ostatniego z wymienionych aspektów warto dodać, że członkowie kultur wysokiego kontekstu komunikują się często wykorzystując aluzje, wskazówki, znaki niewerbalne. Ten typ komunikacji nacechowany jest pośredniością. Często słowa dobiera się uważnie, a bycie bezpośrednim jest uznawane za nietakt. Dużą rolę odgrywa intuicja. Do kultur wysokiego kontekstu zalicza się świat arabski, kraje śródziemnomorskie oraz azjatyckie. Osoby wywodzące się z tych kultur są nierzadko postrzegane przez członków kultur niskiego kontekstu jako podejrzliwe, ukrywające coś, nieszczerze (gdyż zwykle nie są bezpośrednie). W przeciwieństwie do kultur wysokiego kontekstu, kultury niskiego kontekstu charakteryzują się otwartą i bezpośrednią komunikacją, szczerością podczas rozmowy, mówieniem tego, co się faktycznie myśli. Formuły słowne są zwykle uważane za zbędną stratę czasu podczas rozmowy, tym bardziej, że w tego typu kulturach przywiązanie do czasu jest duże. Do kultur wysokiego kontekstu zalicza się Amerykę Północną, Skandynawię, Niemcy, Austrię, Szwajcarię<sup>147</sup>.

## 2.4 Rozwiązywanie konfliktów w organizacji wielokulturowej

Konflikty, które powstają w zespołach wielokulturowych, są spowodowane najczęściej różnicami kulturowymi i ich postrzeganiem. Dlatego dla ich rozwiązywania ważne są takie fundamentalne zasady, jak poszanowanie dla odmienności, grzeczność, empatia, tolerancja. Odnoszą się one nie tylko do cudzych poglądów, wyznawanych systemów wartości, ale także do sposobu wykonywania pracy, nastawienia wobec popełniania błędów przez osoby wywodzące się z odmiennych kultur itd. Problemy należy przede wszystkim zidentyfikować,

---

<sup>147</sup> J. Hajduk-Nijakowska, Kulturowy kontekst komunikowania, w: E. Kulczycki, M. Wendland, (red.), Komunikologia. Teoria i praktyka komunikacji, Wydawnictwo Naukowe Instytutu Filozofii UAM, Poznań 2012, s. 150-151.

znaleźć ich źródło, bowiem stanowi ono informację o przyczynach, a zatem zarazem jest wskazówką dla sposobu rozwiązania danego konfliktu. Istotny jest więc kontekst sytuacyjny<sup>148</sup>.

W tradycyjnym ujęciu konfliktu w organizacji skupiano się na jego unikaniu, niedopuszczaniu do niego. Natomiast nowoczesne koncepcje zarządzania skoncentrowały się na nim jako na nieuniknionym zjawisku o zróżnicowanych przyczynach. Zaniechano przekonania, iż konflikty wynikają przede wszystkim z popełniania błędów oraz wyłącznie szkodzą skonfliktowanym stronom i organizacji. Skupiono się zaś na tym, że konflikty nie muszą być wyłącznie szkodliwe, bowiem oprócz negatywnych cech, posiadają także zalety. Tradycyjne podejście do nich wykluczało zarządzanie nimi i nakazywało postępowanie umożliwiające unikanie konfliktów. Ich rozwiązywanie miało zaś polegać na ich całkowitym załagodzeniu, a więc ich występowanie było kategorycznie niepożądane. W nowym podejściu do zarządzania uznaje się, że utrzymanie pewnego dopuszczalnego poziomu konfliktu jest nie tylko dopuszczalne, ale i korzystne<sup>149</sup>.

Rozwiązywanie konfliktu przebiega w kilku fazach<sup>150</sup>:

- rozpoznanie przyczyn,
- określenie możliwości rozwiązań,
- ocena zidentyfikowanych możliwości rozwiązań,
- podjęcie decyzji o wyborze danego rozwiązania,
- wdrożenie przyjętego rozwiązania,
- ewaluacja podjętych działań.

Wśród skutecznych i pożądanых sposobów rozwiązywania konfliktów wymienia się negocjacje, mediacje oraz konfrontacje.

Negocjacje polegają na przeprowadzaniu rozmów dążących do wypracowania porozumienia, zawarcia transakcji lub rozwiązania konfliktu. Wskazuje się, iż są to jedne z najskuteczniejszych sposobów osiągnięcia konsensusu, bowiem ustala się tutaj wspólne stanowisko w drodze analizy argumentów przedstawianych przez obie strony sporu. Podczas negocjacji stosuje się dopuszczalny stopień presji, perswaduje się uczestnikom określone sprawy. W momencie, gdy strony zaakceptują rozwiązanie, zostaje zawarte porozumienie<sup>151</sup>.

---

<sup>148</sup> A. Olejniczak, op. cit., s. 81.

<sup>149</sup> A. Kołodziejczyk, Rola konfliktu w organizacji, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach. Seria: Administracja i Zarządzanie” 2014, nr 100, s. 320-321.

<sup>150</sup> Tamże, s. 322.

<sup>151</sup> P. Sołtyśiak, Mediacja jako alternatywna metoda rozwiązywania sporów, „Zeszyty Naukowe Instytutu Administracji AJD w Częstochowie” 2012, nr 2(6), s. 18.



Kolejną metodą są mediacje, podczas których zostaje zaangażowany mediator, będący bezstronną osobą, nie biorącą udziału w sporze. Rolą mediatora jest takie kierowanie zwaśnionymi stronami, by wypracowały rozwiązanie problemu, on sam bowiem nie narzuca go, lecz czuwa nad przebiegiem dochodzenia do rozwiązania. Jego rolą jest niedopuszczenie do eskalacji konfliktu. Wysłuchuje argumentów stron, przedstawia im informacje o przyczynach sporu oraz możliwych skutkach poszczególnych rozwiązań. Mediator nie podejmuje ostatecznej decyzji – należy ona do uczestników konfliktu. Ze względu na swój charakter mediacje również uważa się za nader skuteczną metodę rozwiązywania konfliktów<sup>152</sup>.

Trzecią metodę stanowi konfrontacja, która polega na obiektywnym skonfrontowaniu się stron sporu z jego charakterem i naturą. Uczestnicy przedstawiają własne argumenty oraz proponowane rozwiązania zaistniałej sytuacji. Wszystko to zaś podlega dyskusji, której celem jest wypracowanie satysfakcjonującego rozwiązania i osiągnięcie konsensusu<sup>153</sup>.

W organizacjach wielokulturowych należy mieć świadomość kulturowego tabu, obecnego w odmiennych kulturach. Poznanie ich podstaw pozwala uniknąć wielu kłopotliwych sytuacji. Pracownicy mogą odbywać szkolenia dotyczące innych kultur, można również udostępniać im prospekty i informacje on-line na ich temat. Poznanie innej kultury zmniejsza dystans i niweluje obawy przed nieznanym. Minimalizacji konfliktów sprzyja również znajomość praw pracowników w organizacji, jak i zachęcanie do integracji. Bezpośredni kontakt między pracownikami z różnych kultur pozwala na lepsze zapoznanie się. Istotna jest także kwestia języka. Elementarnym językiem w komunikacji w przedsiębiorstwach wielokulturowych jest angielski. Oczywiście nie dla każdego jest on językiem ojczystym. Z tego względu zaleca się używania prostej formy tego języka, by był zrozumiały dla wszystkich i ułatwiał komunikowanie się. Pozwala to unikać konfliktów, których źródłem jest niezrozumienie<sup>154</sup>.

Kolejną kwestią jest rozwiązywanie konfliktów związanych z uprzedzeniami, dyskryminacją oraz stereotypami. Na przeciwległym wobec nich biegunie sytuuje się relatywizm kulturowy, w myśl którego żadna z kultur nie jest lepsza czy gorsza. Nie dokonuje się więc ich wartościowania ani nie formułuje się opinii czy sądów na temat danych kultur i wywodzących się z nich osób. W rozwiązywaniu konfliktów na tle kulturowym pożądane jest elastyczne podejście, w ramach którego nie uznaje się „najwłaściwszych” sposobów postrzegania rzeczywistości, narzuconych wyłącznie przez jedną kulturę. W tym kontekście

---

<sup>152</sup> Tamże, s. 19.

<sup>153</sup> Tamże, s. 21.

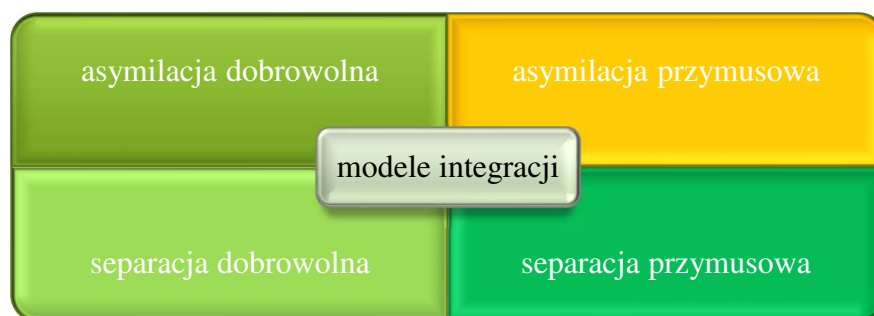
<sup>154</sup> J. M. Szaban, *Zachowania...*, op. cit., s. 497.



zwraca się uwagę na pojęcie płynności kulturowej, która pozwala wchodzić w konstruktywne relacje z przedstawicielami innych kultur, bez wartościowania ich poglądów, przekonań, sposobów bycia itd. Dzięki elastyczności i płynności kulturowej tworzy się zaufanie oraz szacunek dla odmienności. Takie podejście umożliwia uporanie się z niewłaściwymi, indywidualnymi reakcjami na odmienną kulturę. Menedżerowie w organizacjach wielokulturowych w szczególności powinni potrafić spojrzeć na problemy z dystansu, by znaleźć właściwe rozwiązanie<sup>155</sup>.

Ograniczenie konfliktów w przedsiębiorstwie zróżnicowanym pod względem kulturowym możliwe jest w kontekście integracji członków takiego podmiotu. Integrację uznaje się za jeden z zasadniczych warunków działania przedsiębiorstwa w harmonii i przy minimalnych konfliktach, jakie mogą wynikać z różnic kulturowych. Integracja może zachodzić według czterech modeli. Dwa z nich mają charakter dobrowolny, a dwa pozostałe – przymusowy. Oba mogą także zachodzić poprzez asymilację bądź poprzez separację (Por. schemat 8)<sup>156</sup>.

Schemat 8. Modele integracji.



Źródło: opracowanie własne na podstawie U. Bukowska, W kierunku organizacji wielokulturowej. „Zarządzanie i Finanse” 2010, nr 1, s. 334.

W ramach asymilacji kultury zaczynają się przenikać, przez co członkowie odmiennych kultur wzajemnie poznają i przyjmują inne dotąd systemy wartości. Powstaje w ten sposób nowa jakość kulturowa, która jest wspólną przestrzenią. W jej ramach zachodzą interakcje interpersonalne jej członków, a więc konflikt staje się naturalnym zjawiskiem. Wykształcają się dominujące wzorce relacji i pozycji zajmowanych przez jednostki oraz grupy. Konflikty powstają na początku asymilacji, gdy modeluje się większościowy albo mniejszościowy status

<sup>155</sup> S. Przytuła, Problemy..., op. cit., s. 35.

<sup>156</sup> U. Bukowska, W kierunku organizacji wielokulturowej. „Zarządzanie i Finanse” 2010, nr 1, s. 334.

danej grupy społecznej. W modelach stosunków natomiast mogą dominować akceptacja, aprobata, chęć integracji albo separacja, asymetria odmienności i usytuowania<sup>157</sup>.

Separacja polega na izolowaniu się jednostki lub całej grupy społecznej od grupy dominującej czy społeczeństwa. Jej źródła mogą być różnorakie i nierzadko są niezależne od osoby bądź grupy izolującej się, a stanowią wynik strategii prowadzonych przez grupę większościową lub jej władze. Innym źródłem separacji są tradycje, obyczajowość, kontekst historyczny, stereotypy czy uprzedzenia<sup>158</sup>.

Przedstawione na schemacie 8 modele integracji – zarówno asymilacji, jak i separacji, odnoszą się do procesów zachodzących w grupach kulturowych. Procesy asymilacji polegają na przyjmowaniu przez członków danej kultury, będącej mniejszościową, wartości i norm które obowiązują w większościowej grupie, reprezentującej kulturę dominującą. Natomiast w przypadku separacji mniejszości izolują się od dominującej grupy. Od niej zależy w dużym stopniu, w jaki sposób przebiegną procesy asymilacji i separacji. Jeżeli grupa dominująca inicjuje integrację, wówczas przebiega ona w sposób przymusowy. Jeśli natomiast integracja jest inicjatywą grupy mniejszościowej, to asymilacja przebiega dobrowolnie<sup>159</sup>.

W przypadku, gdy kultury należą do jednego kręgu, posiadają wspólne źródło i dziedzictwo, wówczas jest najbardziej prawdopodobne, że ich członkowie zintegrują się. Jeśli jedna z grup kulturowych tworzy struktury nowej jakości kulturowej, „trzeciej kultury”, to integracja może przebiegać z pewnymi komplikacjami<sup>160</sup>. W przedsiębiorstwie wielokulturowym integracja często przebiega zgodnie z drugą ze wskazanych opcji. Powstaje bowiem nowa jakość kulturowa, „trzecia kultura”, którą jest kultura organizacyjna. W jej obrębie integrują się pracownicy wywodzący się z różnych kultur<sup>161</sup>.

Ostatnimi czasy coraz silniej akcentuje się znaczenie edukacji kulturowej, która pozwala zwiększyć świadomość kulturową oraz wypracować umiejętności i kompetencje pozwalające na efektywne funkcjonowanie w wielokulturowym środowisku. Zaleca się zaś zwłaszcza, aby pracownicy funkcjonujący w międzynarodowym środowisku, uczestniczyli w szkoleniach dotyczących różnic kulturowych. Dzięki nim możliwe jest kształtowanie kompetencji komunikacyjnych, które są niezbędne dla efektywnej współpracy w wielokulturowych zespołach<sup>162</sup>.

<sup>157</sup> M. Budyta-Budzyńska, *Adaptacja, integracja, asymilacja – próba ujęcia teoretycznego*, w: M. Budyta-Budzyńska (red.), *Integracja, czy asymilacja? Polscy imigranci w Islandii*, Scholar, Warszawa, s. 47-48.

<sup>158</sup> M. Budyta-Budzyńska, *Adaptacja...*, op. cit., s. 48.

<sup>159</sup> U. Bukowska, *W kierunku...*, op. cit., s. 333.

<sup>160</sup> A. Olejniczak, *Komunikacja...*, op. cit., s. 83.

<sup>161</sup> U. Bukowska, *W kierunku...*, op. cit., s. 333.

<sup>162</sup> A. Olejniczak, *Komunikacja...*, op. cit., s. 83.



## Rozdział 3

### Wielokulturowa firma norweska branży spożywczej Bjertnaes Og Hoel

#### 3.1 Przedmiot działalności firmy Bjertnaes Og Hoel

Firma Bjertnaes & Hoel AS (dalej nazywana B&H) zajmuje się produkcją oraz dystrybucją świeżych warzyw na rynek norweski, na którym funkcjonuje od roku 1996. Początkowo firma nosiła nazwę Bjertnaes Salat i była prowadzona przez dwóch braci, których pasją była praca w gospodarstwie. Bracia Bjertnaes wprowadzili na rynek norweski słabo rozpoznawaną w tamtych czasach sałatę lodową oraz mini rzymską i tym samym stali się pierwszymi rolnikami, którzy rozpoczęli produkcję sałaty na szeroką skalę. Od tamtej pory ich firma stała się największym producentem sałaty lodowej i mini rzymskiej w Norwegii. Z roku na rok działalność ich gospodarstwa rosła, a rynek się poszerzał. W roku 2008 firma przekształciła się w spółkę akcyjną i połączyła działalność z innym producentem. Zmieniła się też nazwa firmy na Bjertnaes & Hoel AS (Hoel od nazwiska współnika). Wspólnie z nowym partnerem firma poszerzyła obszar działalności i upraw wprowadzając na rynek nowe odmiany sałat (Cosmo i Crispi).

W roku 2014 szeregi firmy zasilili dwóch synów właścicieli z rodziny Bjertnaes oraz brat współnika. Krótco po tym czasie bracia Bjertnaes-założyciele, z racji osiągnięcia wieku emerytalnego, przeszli na zasłużony odpoczynek, a władanie firmą przejęli synowie wraz ze współnikami. Napływ świeżej krwi spowodował duże zmiany, firma poszerzyła swoje portfolio, rozszerzyła działalność i od roku 2012, gdy uzyskała 4 miliony Euro obrotu i 5% zysku netto, powiększyła swoje obroty do 8 milionów Euro i 12% zysku netto w roku 2017.

Zespół Bjertnaes & Hoel ma wspólną, ujednoliczoną wizję – pozycja lidera w produkcji świeżych warzyw na rynku norweskim, lidera wyznaczającego trendy jakości, innowacji, pakowania, dystrybucji, którego produkty są synonimem świeżości i bezpieczeństwa. Nadrzędnym celem firmy Bjertnaes & Hoel jest satysfakcja konsumentów, dostarczanie klientom nie tylko smaczne i ładnie zapakowanych produktów, ale przede wszystkim sprawdzonych i bezpiecznych, o najwyższej jakości. Poszukiwanie nowych rozwiązań technologicznych i prace nad innowacjami są nieodzownym elementem strategii przedsiębiorstwa i ukazują dynamikę rozwoju i skutecznego dążenia do celu.



Fundamentalnymi wartościami na których opiera się firma są: szacunek, zaangażowanie, jakość produktu, praca zespołowa.

W ramach wartości, jaką jest szacunek, firma stara się, by był on obecny w kontaktach ze wszystkimi pracownikami, klientami, partnerami, dostawcami. Wyznawana jest zasada, że otwarty i szczerzy dialog przyczynia się do udoskonalenia działania przedsiębiorstwa. Dąży się do uzyskania inspirującej atmosfery, która każdemu da możliwość rozwoju, odniesienia sukcesów i satysfakcji z wykonanej pracy. Firma dąży do zagwarantowania przepływu informacji zwrotnych, które w konstruktywny i pełen szacunku sposób, pozwolą dobrze realizować zadania.

Wartość, którą jest zaangażowanie, realizowana jest w pracy z entuzjazmem i wydajnością. Kierownictwo firmy dąży do tego, by wszyscy pracownicy brali czynny udział w ulepszeniach: na płaszczyźnie technologicznej w obszarach produkcji, w odniesieniu do procesów, oferowanych produktów i usług oraz swoich umiejętności. Firma zwraca uwagę na to, by doskonalić zadania i zespoły przy jednoczesnym osiągnięciu dobrych wyników.

Jakość, to wartość uwidoczniająca się przede wszystkim w produktach przedsiębiorstwa. Pracownicy skupiają się na tym, by warzywa były świeże, smaczne i zdrowe. Zapewniają 100% bezpieczeństwa, potwierdzonego kluczowymi certyfikatami jakości. Zapewniają prawdziwy i naturalny smak, zachowują świeżość produktu, dzięki najwyższym standardom procesu produkcji.

Kolejną wartością jest praca zespołowa, bowiem firma przyjmuje, że współpraca jest kluczem do sukcesu i tylko dzięki pracy zespołowej można stawiać czoła wyzwaniom. Dlatego buduje się ducha zespołu. Kierownictwo zdaje sobie sprawę z tego jak ważne jest, aby wszyscy mieli wspólny cel i wizję – to motywuje do pracy.

Firma Bjertnaes og Hoel to przede wszystkim połączenie doświadczenia i innowacyjności. Głównym celem działalności, jaki zawsze przyświecał właścicielom, było zapewnienie jakości i bezpieczeństwa mikrobiologicznego warzyw we wszystkich ogniwach dystrybucyjnych, począwszy od wysiewu poprzez produkcję, zbiory i dystrybucję do konsumenta. W tej chwili firma posiada własne szklarnie, chłodnie, stacje do pakowania, przechowalnie, park maszynowy i samochodowy. Większość gruntów pod uprawy jest dzierżawiona od innych rolników. Głównym produktem nadal jest sałata lodowa, która zapewnia 50% ogólnego obrotu. Warzywo to nadal zyskuje nowych zwolenników ze względu na swój niepowtarzalny smak, jak również łatwość przygotowania do spożycia. Sałata lodowa oferowana jest w sprzedaży od maja do listopada. Firma ma również w swojej ofercie takie warzywa jak: sałata mini rzymska, seler, pietruszka, pasternak, kapusta i produkt, który od roku



2014 przynosi coraz większe zyski, a mianowicie ziemniaki. Firma wyszła klientom naprzeciw i oferuje swoje produkty wyselekcjonowane, najlepszej jakości, zapakowane i gotowe do spożycia. Uprawa ziemniaków, które są przechowywane, zapewnia ciągłość sprzedaży, w tym również w okresie zimowym. Dodatkowa inwestycja w szklarnie, oprócz produkcji i sprzedaży rozsady, dała możliwość produkcji sałaty również w okresie zimowym.

W roku 2012 firma, jako pierwsza w Norwegii, uzyskała międzynarodowy certyfikat zapewniający bezpieczeństwo żywności GLOBAL G.A.P (*good agricultural practice*). Wysoki standard produkcji oraz dbałość o jakość i zadowolenie klienta zagwarantował firmie B&H pozycję lidera w produkcji sałat na rynku norweskim. Poziom spożycia świeżych warzyw oraz ich przetworów został utrwalony w społeczeństwie poprzez promowanie zdrowego sposobu odżywiania. Świeże warzywa i przetwory warzywne stanowią stały element jadłospisu.

Sprzedaż prowadzona jest wyłącznie na rynku norweskim, a głównym odbiorcą jest największy dystrybutor warzyw w Norwegii – BAMA GRUPEN. Wieloletnia współpraca z najsilniejszym pośrednikiem w sprzedaży warzyw zapewnia stabilną i pewną sytuację na rynku. Zagrożenie ze strony importu jest niewielkie, ze względu na wysokie cło nałożone na import warzyw. Przetwórcy swoją produkcję opierają na krajowej bazie surowcowej. Jedynym uzupełnieniem są produkty importowane, które nie są przedmiotem upraw krajowych producentów z uwagi na warunki klimatyczne.

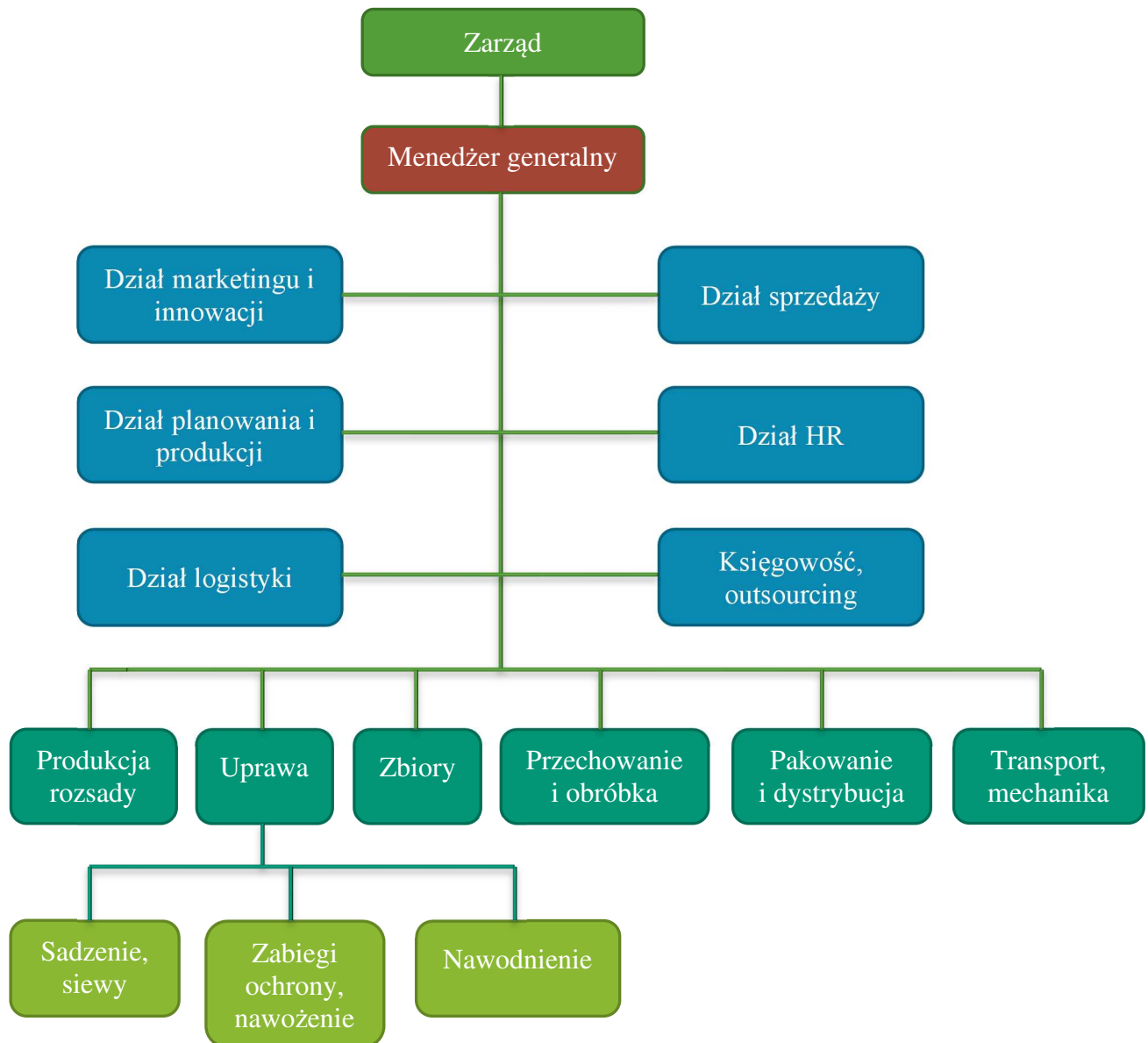
### **3.2 Struktura organizacyjna i kadrowa firmy Bjertnaes Og Hoel**

Ze względu na specyfikę branży w firmie Bjertnaes & Hoel występuje sezonowość zatrudnienia. W szczycie sezonu, tj. od maja do końca października, w firmie zatrudnionych jest 85 pracowników, łącznie z kadrami kierowniczą i właścicielami. Spośród tych 85 pracowników, 25 osób to pracownicy zatrudnieni na stałe i pracujący przez cały rok. Struktura organizacyjna przedsiębiorstwa ma charakter hierarchiczny i została ukazana na schemacie 9.





Schemat 9. Struktura organizacyjna Bjertnaes & Hoel.



Źródło: opracowanie własne

Całkowita liczba pracowników w firmie B&H wynosi 85, w którego skład wchodzi:

- zarząd: 5 osób,
- menedżer generalny: 1 (członek zarządu),
- dział marketingu i innowacji: 2 (członkowie zarządu),
- dział sprzedaży: 1 (członek zarządu),
- dział HR: 1 osoba,

- dział planowania i produkcji: 2 (członkowie zarządu)
- logistyka: 1 osoba,
- produkcja rozsady: 3 osoby,
- uprawa: 12 osób,
- zbiory: 46 osób,
- przechowywanie i obróbka: 4 osoby,
- pakowanie i dystrybucja: 6 osób,
- transport i mechanika: 6 osób.

Firma zleca wykonanie części zadań biznesowych firmom zewnętrznym, między innymi księgowość, transport oraz doradztwo z zakresu produkcji.

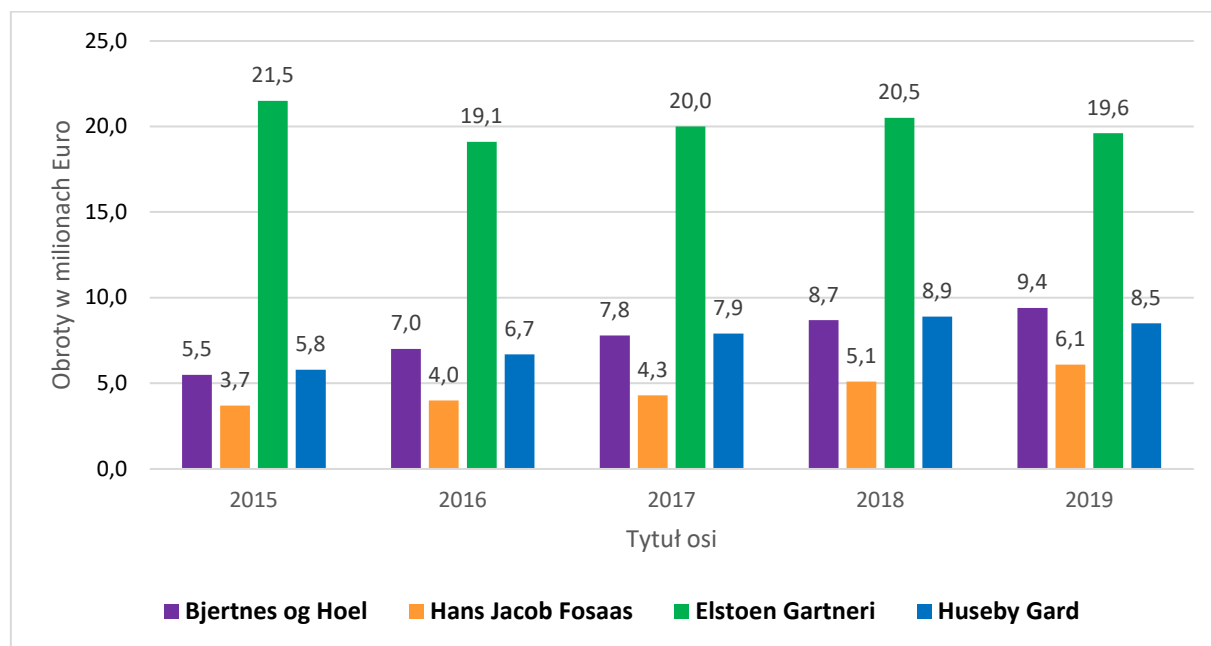
Bjertnaes & Hoel działa od ponad 20 lat i jest zdecydowanym liderem na rynku warzyw w Norwegii. Świadczyć o tym mogą liczne nagrody przyznawane w ciągu kilku ostatnich lat. Ostatnią nagrodę za zajęcie pierwszego miejsca dla producenta żywności, który wprowadził najwięcej innowacji, wręczył właścicielom firmy Bjertnaes & Hoel minister rolnictwa Norwegii, co miało miejsce podczas największych targów żywności w Europie FRUKT LOGISTYKA w Berlinie w 2017 roku.

Jako nowoczesne gospodarstwo rolne, Bjertnaes & Hoel cały czas wzoruje się na doświadczeniu i wiedzy najlepszych gospodarstw Europy i świata. Poszukuje coraz to lepszych rozwiązań, stosowanych w nowoczesnych uprawach rolnych i przetwórczych. Bliska współpraca z dużymi sieciami handlowymi pozwala na dokładne zbadanie rynku i dostosowanie produktów do potrzeb klienta. Innowacyjność, poszerzanie wiedzy, zaangażowanie kadry sprawia, że przedsiębiorstwo cały czas rozwija i umacnia swoją działalność.

Firmy konkurencyjne o podobnym profilu, również odnotowują wzrosty obrotów. 2018 rok przyniósł rekordowy zysk ponad 1 milion i 200 tys. Euro. Stabilny wzrost, silna pozycja na rynku i dochodowość firmy sprawiają, że konkurencja nie stanowi znacznego zagrożenia. Poniżej zostały zaprezentowane dane finansowe firmy B&H w zestawieniu z trzema największymi konkurentami na rynku. Szczegóły przedstawiono na wykresie 2 i 3 .

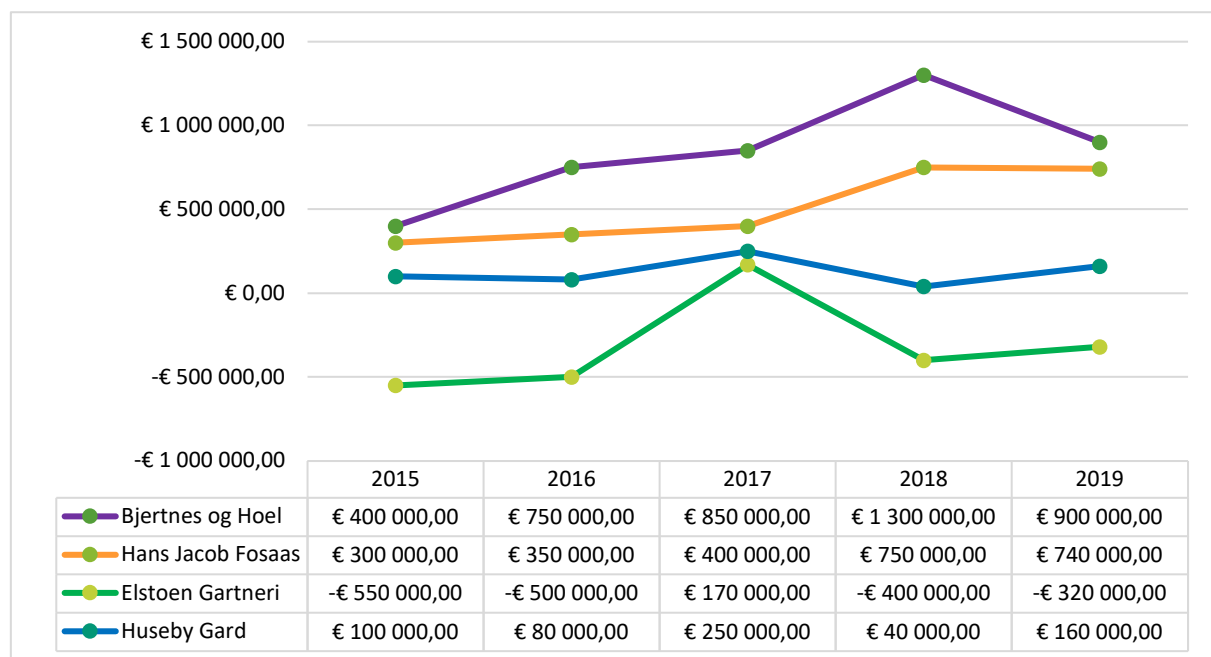


Wykres 2. Zestawienie obrotów za lata 2015-2019 w mln Euro.



Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych PROFF.NO 2020

Wykres 3. Zestawienie zysków i strat za lata 2015 – 2019 w tys. Euro.



Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych PROFF.NO 2020

Dane finansowe z ostatnich 5 lat pokazują, że firma cały czas rozwija się. Rosną nakłady na rozwój produkcji, inwestycje w szkolenia pracowników oraz wprowadzanie innowacji. Wszystkie te działania przyniosły oczekiwane efekty, firma odnotowała wzrost obrotów o 80% w porównaniu do roku 2015. Jednak największą dumą firmy jest uznanie i zadowolenie



klientów, którzy doceniają wysoką jakość produktów, sprawną terminową realizację zamówień oraz miłą i rzetelną obsługę.

### 3.3 Otoczenie organizacyjne firmy Bjertnaes Og Hoel

Główna siedziba firmy, w tym jedno biuro, chłodnie i jedna stacja do pakowania zlokalizowane są 100 km na południe od Oslo w miejscowości Notteroy. Drugie biuro, przechowalnie ziemniaków, stacja do pakowania oraz szklarnie zlokalizowane są 30 km na południe od Oslo w miejscowości Spikkestad. Większość pól uprawnych rozlokowana jest na południowo wschodnim wybrzeżu Norwegii w obrębie 70 km od siedziby w Notteroy. Bliskość głównych węzłów komunikacyjnych w tym autostrady E18 łączącej Oslo z południem Norwegii zapewnia bardzo dogodny transport pomiędzy wszystkimi lokalizacjami.

Celem długoterminowym firmy jest wzrost obrotów do 10 milionów Euro w roku 2020 i utrzymanie stabilnego tempa wzrostu na poziomie 5% w kolejnych latach. Ma to być wynikiem wprowadzenia nowych innowacyjnych rozwiązań oraz nowych produktów. Plany zakładają również zyski na poziomie nie mniejszym niż 10% w skali roku. Aby móc osiągnąć taki cel firma B&H planuje centralizację firmy i budowę hal przemysłowo-magazynowych wraz z powierzchnią biurową w jednej lokalizacji. Pozwoli to na osiągnięcie większej wydajności i zredukuje koszty transportu. Budowa dodatkowych pomieszczeń da możliwość wkroczenia w kolejny segment rynku spożywczego, a konkretnie produktów spożywczych przetworzonych. To właśnie przetwórstwo warzyw ma się stać kolejną gałęzią rozwoju firmy. Firma dalej stawia na produkty lokalne i promowanie tego typu asortymentu. Scentralizowanie i wybudowanie bazy przetwórczo-magazynowej stworzy możliwości na regularne zwiększanie udziałów na rynku warzyw i umocnienie pozycji lidera branży spożywczej.

Analiza SWOT jako podstawowa metoda analizy strategicznej, posłużyła do porządkowania i analizy informacji w przedsiębiorstwie B&H i do przedstawienia strategii rozwojowej firmy.



Tabela 3. Analiza SWOT przedsiębiorstwa B&H.

<b>Mocne strony</b>	<b>Słabe strony</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pozycja uznanego lidera na rynku</li> <li>• Dobra kondycja ekonomiczna</li> <li>• Duża wiedza i doświadczenie personelu</li> <li>• Silna kultura organizacyjna</li> <li>• Rozpoznawalna marka wśród klientów</li> <li>• Duża sieć kontaktów</li> <li>• Nowoczesny park maszynowy</li> <li>• Wysokie standardy jakości produktów</li> <li>• Dostęp do nowych technologii i innowacji</li> <li>• Wysokie koszty wejścia na rynek nowych producentów</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Duże rozproszenie placówek firmy</li> <li>• Słaba infrastruktura, zbyt wiele małych budynków zaadaptowanych na powierzchnie magazynowe</li> <li>• Duże koszty transportu wewnętrznego</li> <li>• Wysokie koszty pracy (wynagrodzenia)</li> <li>• Mała ilość gleb pod uprawy o dobrej jakości</li> <li>• Duże koszty ulepszania jakości gleby</li> <li>• Brak własnej przetworni wyprodukowanych warzyw</li> <li>• Starzejąca się flota zarówno samochodów osobowych jak i ciężarowych</li> <li>• Wysokie koszty utrzymania wynajmowanych powierzchni magazynowych</li> </ul>
<b>Szanse</b>	<b>Zagrożenia</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wzrost zainteresowania lokalnymi produktami wśród klientów</li> <li>• Rozszerzenie asortymentu produktów w celu zaspokojenia nowych kręgów nabywców</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utrata kluczowych pracowników</li> <li>• Wzrost stóp procentowych na zaciągnięte kredyty- wyższe koszty</li> <li>• Załamanie rynku, recesja i utrata płynności finansowej</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zwiększenie wydajności pracy w nowych obiektach produkcyjnych i halach magazynowych</li> <li>• Wydierżawienie większej ilości ziemi pod uprawy o dobrej jakości</li> <li>• Nawiązanie współpracy z innymi producentami i utworzenie grupy producenckiej.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Brak możliwości dzierżawy nowych gleb</li> <li>• Klęska żywiołowa</li> <li>• Większy udział konkurencyjnych firm na rynku</li> <li>• Słabe tempo wzrostu sprzedaży produktów</li> <li>• Utrata wsparcia rządowego</li> </ul>



<ul style="list-style-type: none"> <li>Rządowe wsparcie finansowe projektów innowacyjnych</li> </ul>	
--	--

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 4. Najistotniejsze uwarunkowania przedsiębiorstwa B&H podlegające dalszej diagnozie SWOT.

MOCNE STRONY	
Uwarunkowanie	Charakterystyka
<b>Pozycja uznanego lidera na rynku</b>	Firma istnieje na rynku od ponad 20 lat, przez ten czas zdobyła zaufanie klientów i odbiorców, jest niezaprzeczalnym liderem na rynku. Wysoka jakość produktów zapewnia stabilną sprzedaż i renomę. Ostatnie lata były skoncentrowane na budowaniu marki, co przyniosło oczekiwane efekty. Logo i marka firmy jest rozpoznawalne w całej Norwegii i najczęściej kojarzy się z bezpiecznymi i smaczными lokalnymi produktami.
<b>Dobra kondycja finansowa</b>	Od kilku lat obroty firmy znacznie wzrosły, z 4 milionów Euro w roku 2012 do 8 milionów w roku 2018, a zyski utrzymują się na stabilnym poziomie 10-12%. Firma ma dobrą płynność finansową z rosnącym kapitałem zakładowym. Zakup terenów pod budowę nowych obiektów będzie w pełni finansowany ze środków własnych.
<b>Wysokie umiejętności i kompetencje pracowników</b>	Pracownicy firmy posiadają duże doświadczenie i wiedzę w zakresie produkcji i uprawy warzyw. Większość pracowników pracuje w firmie od kilku do kilkunastu lat, przez co nabyła ogromnego doświadczenia. Ponadto współpraca w firmami zewnętrznymi, szkolenia, zatrudnianie ekspertów z różnych dziedzin wnoszą do firmy duże zasoby wiedzy.
<b>Silna kultura organizacyjna</b>	Wielokulturowość zadziałała jako ogromna przewaga, rzadko spotykana w sektorze. Wartości, na których oparta jest firma, stały się filarem, na którym budowana jest kultura organizacyjna. Pracownicy są dumni, że mogą być częścią tak zgranego i przedsiębiorczego zespołu.

<b>Dostęp do nowych technologii i innowacji</b>	Firma od zawsze cieszyła się opinią innego (innowacyjnego) spojrzenia na sektor rolniczy. Podróżowanie po świecie, współpraca z wiodącymi firmami branży rolniczej pomogły we wprowadzeniu kilku innowacyjnych i zaawansowanych technologicznie rozwiązań. Uprawa „baby potatoes” jest jedyną uprawą w Norwegii. Stosowane izraelskie systemy nawadniania kropelkowego są najnowocześniejsze na świecie. Opatentowane materiały do pakowania są niespotykane. Techniki uprawy polowej z wykorzystaniem zaawansowanych maszyn do odchwaszczania pozwoliły zaoszczędzić ponad 100 tys. Euro rocznie. To i wiele innych jest przykładem, znakomitego wykorzystania dostępnych zasobów i innowacji.
<b>SŁABE STRONY</b>	
<b>Uwarunkowanie</b>	<b>Charakterystyka</b>
<b>Duże rozproszenie placówek firmy</b>	Obiekty firmowe rozproszone są w promieniu 100 km, co znacznie utrudnia logistykę. Powierzchnie magazynowe znajdują się w trzech różnych lokalizacjach, biura w dwóch, a pola uprawne w 20. Nie jest to optymalne rozwiązanie, gdyż generuje duże koszty utrzymania i transportu wewnętrznego.
<b>Mała ilość gleby pod uprawy o dobrej jakości</b>	Większość pól jest dzierżawiona: na 400 hektarów wszystkich uprawianych pól, tylko 80 hektarów jest własnością firmy. Bardzo mała powierzchnia gruntów pod uprawy, tylko 2,5% całkowitego obszaru kraju, powoduje, iż grunty te nie są też najlepszej jakości, większość wymaga wieloletnich ulepszeń.
<b>Brak własnej przetworni wyprodukowanych warzyw</b>	Warzywa takie jak sałata, pietruszka, seler i część ziemniaków trafiają do przetworni i to właśnie na tym etapie, jeszcze przed trafieniem produktu na półki sklepowe, generuje się duże zyski. Zyski te są generowane przez pośredników. Sama produkcja, przechowywanie i pakowanie warzyw, nie pozwalają na wykorzystanie całego potencjału, jaki istnieje, zanim produkt trafi do sklepów.
<b>Duże koszty utrzymania wynajmowanych powierzchni magazynowych</b>	Firma wynajmuje połowę swoich obiektów magazynowych, dlatego generuje to duże koszty utrzymania. W skali roku same opłaty za czynsz wynoszą około 300 tys. Euro.
<b>Wysokie koszty pracy (wynagrodzenia)</b>	Wiele procesów nie jest jeszcze zmechanizowanych, lub zautomatyzowanych, dlatego wymagają pracy ludzkich rąk. Koszty wynagrodzeń za ostatnie 5 lat wahają się w granicach 25-30% od ogólnego obrotu. Rosnąca inflacja powoduje również wzrost płac nawet na stanowiskach najniższego szczebla. Jak też wiadomo, średnia płaca w Norwegii jest wyższa od reszty Europy, poza tym zmieniająca się sytuacja na rynku na stronę pracownika, wymusza na firmie podniesienie płac. Płace wzrosły o około 15-20% w przeciągu 5 ostatnich lat.



SZANSE	
Uwarunkowanie	Charakterystyka
<b>Wzrost zainteresowania lokalnymi produktami wśród klientów</b>	Badania pokazują, że klienci przykładają coraz większą wagę do tego, skąd pochodzą warzywa, kto je wyprodukował, jakimi metodami i jaki rynek wspierają dokonując wyboru. Przy odpowiedniej komunikacji z klientem, firma ma szanse jeszcze mocniej wypromować swoje produkty. Norweski klient jest szczególnie i widok norweskiej flagi na opakowaniu oraz opisu kto i jak wyprodukował dany produkt, będzie dla niego dużo bardziej atrakcyjny aniżeli podobny produkt bez historii, czy importowany.
<b>Zwiększenie wydajności pracy w nowych obiektach produkcyjnych i halach magazynowych</b>	Wybudowanie nowoczesnych hal i powierzchni magazynowych z dobrym rozplanowaniem logistycznym i centralizacją wszystkich obiektów pozwoli przede wszystkim zaoszczędzić dużo czasu, który był tracony na przemieszczanie się pomiędzy mniejszymi obiektami. Zastosowanie nowych rozwiązań na liniach produkcyjnych powinno pomóc w zwiększeniu wydajności i skróceniu czasu pracy nad wieloma czynnościami. Zagospodarowanie całej produkcji pod jednym dachem, pozwoli również na usprawnienie przepływu informacji, zmniejszeniu biurokracji i lepsze wykorzystanie zasobów ludzkich.
<b>Wydzierżawienie większej ilości ziemi pod uprawy o dobrej jakości</b>	Upalne lata sprzyjają koniunkturze oddawania ziemi w dzierżawy. Wielu rolników nie posiada wystarczająco dużych zasobów finansowych, aby móc zainwestować w infrastrukturę i zbudować systemy doprowadzające wodę do pól. Stąd też na horyzoncie pojawia się coraz więcej ofert dzierżawy pól o dobrej jakości gleby. Daje to szanse na zwiększenie skali produkcji i uzyskanie jeszcze lepszej jakości produktów.
<b>Nawiązanie współpracy z innymi producentami i utworzenie grupy producenckiej.</b>	Istnieje duża szansa na nawiązanie współpracy z innymi rolnikami, którzy mogli by stać się podwykonawcami. Produkcja pod specyfikacją firmy i kontrakty na konkretne ilości towaru, pozwoliłyby zmniejszyć ryzyko, jakie jest związane z produkcją tylko na własną rękę. W okolicy firmy jest wielu dobrych producentów, którzy chętnie przystaliby na taki rodzaj współpracy.
<b>Rządowe wsparcie finansowe projektów innowacyjnych</b>	Obecny rząd bardzo chętnie wspiera przedsiębiorczych rolników, stąd też istnieje duża szansa na dofinansowanie wielu innowacyjnych projektów, jak chociażby nowe obiekty, czy finansowanie badań nad nowymi odmianami warzyw.





<b>ZAGROŻENIA</b>	
<b>Uwarunkowanie</b>	<b>Charakterystyka</b>
<b>Utrata kluczowych pracowników</b>	Zmieniająca się sytuacja na rynku pracy stwarza duże zagrożenie utraty kluczowych pracowników. Pomimo dobrych warunków zatrudnienia w B&H należy wziąć pod uwagę fakt, iż przeważająca większość pracowników to obcokrajowcy, w tym Polacy, a jak wiadomo sytuacja na polskim rynku pracy cały czas się poprawia, zarobki wykwalifikowanych i kompetentnych pracowników rosną z roku na rok, a co za tym idzie może to być kusząca opcja dla pracowników firmy, którzy często pozostawili swoje rodziny i najbliższych w swojej ojczyźnie i podejmowali pracę w Norwegii.
<b>Wzrost stóp procentowych na zaciągnięte kredyty- wyższe koszty</b>	Stopy procentowe od pożyczek i kredytów są na rekordowo niskim poziomie 2,5%, ale należy wziąć pod uwagę ich wzrost. Spekuluje się bowiem, że należy się spodziewać wzrostu poziomu stóp procentowych od kredytów i pożyczek do 5% w przeciągu 5 nadchodzących lat, dlatego ważne jest wynegocjowanie z bankami dogodnych warunków. Najlepszym wariantem byłoby ustalenie stałych stóp procentowych na czas kredytowania.
<b>Utrata wsparcia ze strony rządu</b>	Zmiana partii rządzącej może stwarzać spore zagrożenie utraty dofinansowań wielu projektów.
<b>Większy udział konkurencyjnych firm na rynku</b>	Konkurencja, jak do tej pory ze słabym skutkiem próbuje wprowadzić na rynek substytut, ale nie należy tego zagrożenia bagatelizować. Widać spore zmiany w sektorze rolniczym, wymiana generacji na coraz młodszych właścicieli z innym potencjałem jest realnym zagrożeniem.
<b>Słabe tempo wzrostu sprzedaży produktów</b>	Produkty konkurencji mogą wpłynąć negatywnie na tempo wzrostu sprzedaży, dlatego należy sięgać po nowe, innowacyjne produkty.

Źródło: opracowanie własne

Tabela 5. Oszacowanie siły wpływu poszczególnych uwarunkowań.

<b>Kod</b>	<b>Czynniki wewnętrzne</b>		<b>Kod</b>	<b>Czynniki zewnętrzne</b>	
	<b>Waga</b>	<b>Mocne strony</b>		<b>Waga</b>	<b>Szanse</b>
<b>S 1</b>	0,30	Pozycja uznanego lidera na rynku	<b>O 1</b>	0,25	Wzrost zainteresowania lokalnymi produktami wśród klientów
<b>S 2</b>	0,20	Dobra kondycja finansowa	<b>O 2</b>	0,25	Zwiększenie wydajności pracy w nowych obiektach



					produkcyjnych i halach magazynowych
<b>S 3</b>	0,20	Wysokie umiejętności i kompetencje pracowników	<b>O 3</b>	0,20	Wydzierżawienie większej ilości ziemi pod uprawy o dobrej jakości
<b>S 4</b>	0,20	Silna kultura organizacyjna	<b>O 4</b>	0,15	Nawiązanie współpracy z innymi producentami i utworzenie grupy producenckiej.
<b>S 5</b>	0,10	Dostęp do nowych technologii i innowacji	<b>O 5</b>	0,15	Rządowe wsparcie finansowe projektów innowacyjnych
	<b>1</b>	SUMA		<b>1</b>	SUMA
<b>Kod</b>	<b>Waga</b>	<b>Słabe strony</b>	<b>Kod</b>	<b>Waga</b>	<b>Zagrożenia</b>
<b>W 1</b>	0,30	Duże rozproszenie placówek firmy	<b>T 1</b>	0,25	Utrata kluczowych pracowników
<b>W 2</b>	0,20	Mała ilość gleby pod uprawy o dobrej jakości	<b>T 2</b>	0,25	Wzrost stóp procentowych na zaciągnięte kredyty- wyższe koszty
<b>W 3</b>	0,20	Brak własnej przetwórci wyprodukowanych warzyw	<b>T 3</b>	0,20	Utrata wsparcia finansowego ze strony rządu
<b>W 4</b>	0,15	Duże koszty utrzymania wynajmowanych powierzchni magazynowych	<b>T 4</b>	0,15	Większy udział konkurencyjnych firm na rynku
<b>W 5</b>	0,15	Wysokie koszty pracy (wynagrodzenia)	<b>T 5</b>	0,15	Słabe tempo wzrostu sprzedaży produktów
	<b>1</b>	SUMA		<b>1</b>	SUMA

Źródło: opracowanie własne

Tabela 6. Oszacowanie siły wpływu poszczególnych uwarunkowań.

Kombinacja	Wyniki analizy SWOT		Wyniki analizy TOWS		Zestawienie zbiorcze SWOT/TOWS	
	Suma interakcji	Suma iloczynów	Suma interakcji	Suma iloczynów	Suma interakcji	Suma iloczynów
<b>S / O</b>	<b>48</b>	<b>9,65</b>	<b>47</b>	<b>9,20</b>	<b>95</b>	<b>18,85</b>
<b>S / T</b>	<b>29</b>	<b>5,70</b>	<b>29</b>	<b>5,25</b>	<b>58</b>	<b>10,95</b>
<b>W / O</b>	<b>17</b>	<b>3,75</b>	<b>27</b>	<b>5,75</b>	<b>44</b>	<b>9,5</b>



<b>W / T</b>	<b>32</b>	<b>6,55</b>	<b>25</b>	<b>6,25</b>	<b>57</b>	<b>12,80</b>
--------------	-----------	-------------	-----------	-------------	-----------	--------------

Źródło: opracowanie własne

Tabela 7. Macierz wskazująca jaki wariant strategiczny jest najbardziej optymalnym wyborem dla diagnozowanego przypadku.

	<b>Szanse [O]</b>	<b>Zagrożenia [T]</b>
<b>Mocne strony [S]</b>	<b>Strategia agresywna</b>	<b>Strategia konserwatywna</b>
	<b>95</b>	<b>58</b>
	<b>18,85</b>	<b>10,95</b>
<b>Słabe strony [W]</b>	<b>Strategia konkurencyjna</b>	<b>Strategia defensywna</b>
	<b>44</b>	<b>57</b>
	<b>9,5</b>	<b>12,80</b>

Źródło: opracowanie własne

Jak widać, w przedsiębiorstwie B&H mamy do czynienia ze znaczną przewagą mocnych stron nad słabymi i szans nad zagrożeniami, ale aby móc precyzyjniej opracować strategię działania, należy bliżej przyjrzeć się otoczeniu wewnątrz sektora oraz sile konkurencji, ponieważ, jak wynika z przeprowadzonej analizy SWOT, w przypadku badanej firmy konkurencja może stać się sprzymierzeńcem.

W branży funkcjonuje średnia liczba producentów indywidualnych, którzy częściowo zorganizowani są w grupy producenckie. Produkty branży warzywnej cechują się krótkim terminem przydatności do spożycia, stąd duża presja czasowa na ich sprzedaż, co wpływa na poziom kształtowania się cen. Korzystniejsza jest sytuacja producentów dysponujących zapleczem technicznym (chłodniami i suszarniami) umożliwiającym przechowywanie warzyw.

W branży funkcjonuje około 150 przedsiębiorstw zajmujących się produkcją warzywną. Zdecydowanie są to małe i średnie firmy. W większości przedsiębiorstwa koncentrują się na produkcji na potrzeby przetwórci. Analizując dynamikę rozwoju sektora zauważalny jest wzrost produkcji o około 5% rocznie. Większą dynamikę produkcji wykazują przedsiębiorstwa zajmujące się produkcją świeżych warzyw, które trafiają bezpośrednio na półki sklepowe.



Konkurowanie podmiotów w branży wiąże się z ich możliwościami pozyskania kapitału na inwestycje w nowoczesne wyspecjalizowane linie technologiczne oraz zakup maszyn i urządzeń chłodniczych. Z uwagi na niską trwałość produktów przedsiębiorstwa ponoszą wysokie koszty stałe, związane z magazynowaniem przetworzonych produktów w chłodniach. Konkurencję zwiększają koszty związane ze zmianą produktu, asortymentu przetwórstwa, jak również jego transportu. Powstanie i przedmiot działalności małych przedsiębiorstw związany jest z rodzajem upraw na danym obszarze rolnym (kontraktacja). Przedsiębiorstwa w branży są zróżnicowane pod względem strategii i celów działania.

Zagrożenie ze strony nowych gospodarstw nie jest duże. Wynika to ze zmiennej opłacalności produkcji świeżych warzyw. Powstanie i rozwój nowych gospodarstw zorientowanych na produkcję warzyw uzależnione jest od doświadczenia rolników, zapotrzebowania na rynku krajowym na surowce oraz polityki krajowej. Patrząc na te uwarunkowania można zdecydowanie stwierdzić, iż zagrożenie ze strony konkurentów wchodzących do branży w obszarze przetwórstwa jest mało realne. Słabe zasoby w gleby uprawne, dynamicznie zmieniająca się technologia i wysokie koszty na początku funkcjonowania powodują utrudnione wejście na rynek nowych konkurentów. Ponadto konsumenci w większym stopniu są przywiązani do marek firm działających już na rynku. Dla nowego konkurenta największy problem może stanowić dystrybucja produktów oraz poszukiwanie odbiorców na rynku.

Zagrożenie ze strony konkurentów w zakresie produkcji można ocenić jako małe, a w przetwórstwie średnie. Dlatego wprowadzenie agresywnego scenariusza działania z nastawieniem na konkurowanie w przetwórstwie, daje firmie B&H ogromne szanse odniesienia sukcesu. Najlepszym rozwiązaniem jest odważna strategia agresywna, której celem jest poszerzenie portfolio o nowe, innowacyjne produkty oraz pozyskanie większej rzeszy klientów. To z kolei pozwoli na zapewnienie odpowiednich rezerw finansowych, tak bardzo potrzebnych w obliczu wysokich opłat za wynajem powierzchni magazynowych oraz na sfinansowanie nowego projektu budowy centralnej bazy firmy.



### 3.4 Wielokulturowość firmy Bjertnaes Og Hoel

Badana firma ma charakter wielokulturowy, ponieważ zatrudnia ludzi z wielu zakątków świata. Obecnie są to pracownicy z Wietnamu, Polski, Holandii i Norwegii. Przeważającą większość kadry, bo aż 70% stanowią pracownicy z Polski i Wietnamu. Wszyscy pracownicy zatrudniani są bezpośrednio w firmie Bjertnaes & Hoel AS, tj. na zasadach zgodnych z norweskim kodeksem pracy. Na tle konkurencji przedsiębiorstwo wyróżnia się bardzo niską fluktuacją kadr, przeważająca większość pracowników związana jest z firmą od kilku do kilkunastu lat. Dlatego wielokulturowość w B&H okazuje się być atutem przedsiębiorstwa. Wbrew temu, czego można by się spodziewać, nie jest czynnikiem konfliktogennym, lecz scalającym organizację ze względu na wysoką lojalność pracowników i przywiązanie do firmy. Odzwierciedla się to w bardzo małej fluktuacji kadr, co z kolei świadczy również o tym, że pracownicy znaleźli w firmie warunki, które im odpowiadają.

Analizując badany przypadek, można więc dostrzec jej typowo wielokulturowy charakter, gdzie wielokulturowość jest aspektem pozytywnym. Pomimo przewagi niektórych kultur, ze względu na liczebność zatrudnienia (Wietnamczycy, Polacy), nie można stwierdzić, że w firmie istnieje dominująca kultura narodowa, która podporządkowuje sobie pozostałe. Takową nie jest nawet kultura norweska, choć w kulturze organizacyjnej B&H dominują zwyczaje norweskie, związane jednak głównie z procedurami zatrudniania, wynagradzania czy przetwarzania produktu.

Jeszcze kilka lat temu, zatrudniani byli również pracownicy z Ugandy, Rosji, Białorusi i Chin. W większości byli to studenci pracujący w ramach praktyk. Obecnie firma współpracuje z dwoma Uniwersytetami Przyrodniczymi, jednym z Polski i jednym z Holandii i co roku przyjmuje na praktyki 6 studentów. Współpraca z Uniwersytetami stanowi część procesu rekrutacji, kilkoro z obecnych pracowników to absolwenci tych uczelni.

Powyższe względy stanowią o wyjątkowym charakterze wielokulturowego zespołu B&H, dlatego w niniejszej pracy postanowiono zbadać, jakie są uwarunkowania skutecznego zarządzania przedsiębiorstwem wielokulturowym. Przyjęto, że są one następujące:

- przyjęcie odpowiedniej strategii zarządzania personelem,
- sprawne rozwiązywanie konfliktów, uwzględniające niedyskryminacyjne traktowanie stron,
- sprawiedliwe ocenianie, bez skupiania się na kulturze pochodzenia pracowników, lecz na ich merytorycznych działaniach,



- sprawna komunikacja i niezakłócony przepływ informacji.

Uzasadnienie powyższych hipotez wiąże się z koniecznością podkreślenia, iż nie byłoby możliwe stworzenie efektywnego, zgranego zespołu wielokulturowego bez przyjęcia odpowiedniej strategii zarządzania personelem, sprawnego rozwiązywania pojawiających się konfliktów, uwzględniającego niedyskryminacyjne traktowanie stron. Także sprawiedliwe ocenianie pracowników, dokonywane wyłącznie przez pryzmat wykonywanej przez nich pracy, a nie ich kultury pochodzenia, stanowi istotny aspekt będący powodem dobrego samopoczucia, satysfakcji i lojalności personelu w analizowanym przedsiębiorstwie. Wreszcie ważnym zagadnieniem jest kwestia komunikowania się. Nie sposób budować zespołu z ludzi, między którymi komunikacja nie będzie przebiegała na odpowiednim poziomie, przy czym należy tutaj zaakcentować komunikowanie się bez potencjalnych barier stwarzanych przez odmienność kulturową. Nie tyle chodzi o odrębność językową, co o otwartość, tolerancję, akceptację, brak dyskryminacji.



## Rozdział 4

### Analiza i interpretacja wyników badania własnego

#### 4.1. Metodyka badań własnych

W niniejszym rozdziale przedstawiono metodyczne podstawy przeprowadzonych badań własnych, jak również analizę i interpretację uzyskanych wyników, co stanowiło podstawę do weryfikacji hipotezy, udzielenia odpowiedzi na problemy badawcze oraz do przeprowadzenia wnioskowania.

##### 4.1.1 Cel, przedmiot i podmiot badań

Celem badań było zdiagnozowanie uwarunkowań skutecznego zarządzania przedsiębiorstwem wielokulturowym na przykładzie firmy Bjertnaes Og Hoel.

Przedmiot badań ściśle łączy się z jego celem, a były nim uwarunkowania skutecznego zarządzania przedsiębiorstwem wielokulturowym na przykładzie firmy Bjertnaes Og Hoel. Określenie tychże uwarunkowań pozwala na doskonalenie obszaru zarządzania organizacją zatrudniającą wielokulturowy personel, co z kolei może przyczynić się do zwiększenia jej efektywności poprzez stwarzanie pracownikom wywodzącym się z różnych kultur odpowiednich warunków pracy, godzących ich potrzeby i interesy z interesami firmy.

Podmiot badań stanowiło 30 osób w wieku 25-40 lat (43%), 18-25 lat (34%), 40-60 lat (23%), z których większość (80%) stanowili mężczyźni. Dominującą grupą narodowościową byli Polacy (40%), następnie Wietnamczycy (34%), a po 13% ogółu badanych stanowili Holendrzy i Norwegowie. Łącznie grupa badanych liczyła 30 osób. 60% ankietowanych pracuje w obecnej firmie od roku do 6 lat, a pozostali w przedziale między 5 a 10 lat. Wśród respondentów dominowało wykształcenie średnie- 55%, wykształcenie wyższe licencjackie- 25% respondentów, wyższe magisterskie- 10% i podstawowe- 10% .

##### 4.1.2 Główny problem badawczy i problemy szczegółowe

Wyznaczony cel badań determinuje główny problem badawczy, który wyraża się w pytaniu: Jakie są uwarunkowania skutecznego zarządzania przedsiębiorstwem wielokulturowym?



Powyższy problem ma charakter ogólny, dlatego doprecyzowano go za pomocą następujących problemów szczegółowych:

1. W jaki sposób w przedsiębiorstwie wielokulturowym przebiegają procesy zarządzania personelem?
2. Jakie trudności wynikają z zarządzania przedsiębiorstwem wielokulturowym?
3. W jaki sposób w przedsiębiorstwie wielokulturowym rozwiązywane są konflikty?
4. Jak przebiegają procesy związane z oceną i kontrolą w przedsiębiorstwie wielokulturowym?
5. Jaki charakter ma komunikacja pozioma i pionowa w przedsiębiorstwie wielokulturowym?
6. Jakie są bariery komunikacji w przedsiębiorstwie wielokulturowym?
7. Jakie są problemy psychologiczne w zarządzaniu przedsiębiorstwem wielokulturowym?
8. Jak przebiega zarządzanie zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie wielokulturowym?

Sformułowane powyżej problemy badawcze stanowią pytania, na które odpowiedzi mają dostarczyć przeprowadzone badania. Jednocześnie problem badań jest podstawą do próby udzielenia domniemanej odpowiedzi, która uwidoczni się w hipotezie roboczej.

#### 4.1.3 Hipotezy badawcze

Przyjęto, że zasadniczymi uwarunkowaniami skutecznego zarządzania przedsiębiorstwem wielokulturowym są:

- przyjęcie odpowiedniej strategii zarządzania personelem,
- sprawne rozwiązywanie konfliktów, uwzględniające niedyskryminacyjne traktowanie stron,
- sprawiedliwe ocenianie, bez skupiania się na kulturze pochodzenia pracowników, lecz na ich merytorycznych działaniach,
- sprawna komunikacja i niezakłócony przepływ informacji.

Powyższa hipoteza jest założeniem koncentrującym się na pobudzeniu i wykorzystaniu potencjału wielokulturowego personelu. Przyjęto, że jeśli powyższe przesłanki w zarządzaniu nie będą zrealizowane, nie będzie możliwe efektywne realizowanie jego funkcji. Uwzględnianie uwarunkowań kulturowych jest konieczne, ale nie może być nacechowane stereotypami, dyskryminacją, uprzedzeniami czy jakimikolwiek przejawami dewaluacji kultury bądź kulturowego wartościowania.





#### **4.1.4 Metody, techniki i narzędzia badawcze**

Metody badań, którymi posłużono się w tej pracy, to studium przypadku przedsiębiorstwa Bjertnaes Og Hoel oraz metoda sondażu diagnostycznego z techniką ankiety i kwestionariuszem ankiety, który był narzędziem badawczym. Kwestionariusz zawierał 24 pytania skierowane do pracowników badanej firmy oraz metryczkę. Pytania miały charakter zamknięty i dawały możliwość jednokrotnego oraz wielokrotnego wyboru odpowiedzi. Respondentów pytano o uwarunkowania skutecznego zarządzania przedsiębiorstwem wielokulturowym, styl zarządzania, sprawowanie funkcji zarządzania zasobami ludzkimi, cechy systemu motywacji w firmie B&H, doskonalenie pracowników, możliwość rozwoju zawodowego, integrację z innymi pracownikami, procesy zarządzania personelem w firmie B&H, bariery we współpracy z ludźmi z innych krajów, trudności występujące głównie w zarządzaniu firmą B&H, rozwiązywanie konfliktów, ocenianie i kontrolę pracowników, komunikację wewnętrzną w firmie, zarówno poziomą, jak i pionową, mocne oraz słabe strony zespołu firmy B&H, inteligencję kulturową kierownictwa, podejście pracowników do firmy.

#### **4.2. Analiza i interpretacja wyników badania**

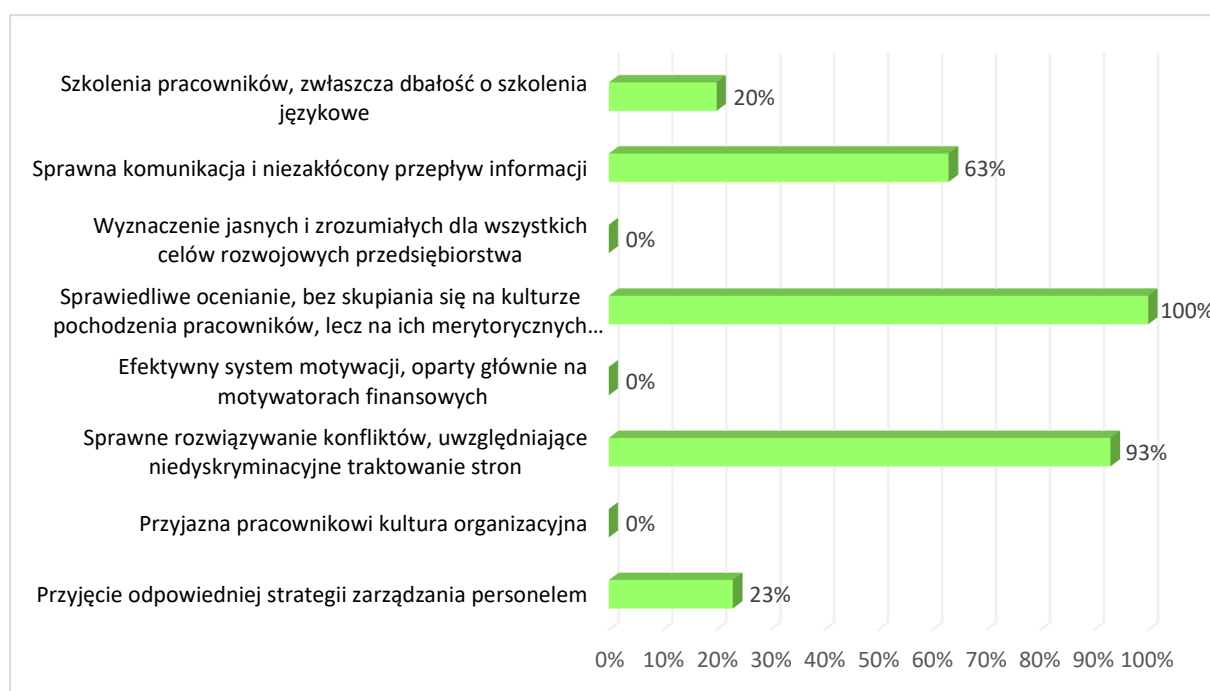
Sprawiedliwe ocenianie, bez skupiania się na kulturze pochodzenia pracowników, lecz na ich merytorycznych działaniach jest najważniejszą determinantą skutecznego zarządzania przedsiębiorstwem wielokulturowym w opinii wszystkich badanych osób, bez względu na ich narodowość. Drugą, niemal równie ważną determinantą w tej kwestii, jest sprawne rozwiązywanie konfliktów, uwzględniające niedyskryminacyjne traktowanie stron (93%). Ponad połowa respondentów (63%) uważa ponadto, że aby skutecznie zarządzać przedsiębiorstwem wielokulturowym, konieczne są sprawna komunikacja i niezakłócony przepływ informacji. Na ten problem zwrócili uwagę wszyscy pracownicy z Polski i z Holandii oraz 30% grupy Wietnamczyków. O kwestii komunikacji natomiast nie wspominali pracownicy z Norwegii, dla których ważniejszą determinantą zarządzania okazało się przyjęcie odpowiedniej strategii zarządzania personelem. Na tę kwestię wskazali bowiem wszyscy Norwegowie oraz 30% grupy Wietnamczyków – łącznie 23% ogółu badanych. Może to wynikać z faktu, że przedsiębiorstwo B&H zarządzane jest właśnie przez pracowników norweskich, dlatego zwracają oni większą uwagę na strategię zarządzania. Słabiej, w opinii ankietowanych, skuteczne zarządzanie przedsiębiorstwem wielokulturowym warunkują szkolenia pracowników, zwłaszcza dbałość o szkolenia językowe. Ta kwestia została



wymieniona przez co piątego respondenta (20%), przy czym uwagę na nią zwracali Polacy (42%) i Holendrzy (25%), co może świadczyć o doświadczeniach tych pracowników z barierą językową. Według badanych osób dla skutecznego zarządzania wielokulturową organizacją nie są natomiast istotne takie czynniki, jak efektywny system motywacji, oparty głównie na motywatorach finansowych, przyjazna pracownikowi kultura organizacyjna oraz wyznaczenie jasnych i zrozumiałych dla wszystkich celów rozwojowych przedsiębiorstwa.

Z powyższego wynika, że sprawiedliwe ocenianie, dokonywane bezstronnie, bez brania pod uwagę kultury pochodzenia pracowników oraz sprawne rozwiązywanie konfliktów, w którym nie ma miejsca na dyskryminację, to najistotniejsze czynniki warunkujące skuteczne zarządzanie przedsiębiorstwem wielokulturowym. Respondenci skupili się ściśle na kwestiach dotyczących pochodzenia pracowników (por. wykres 4).

Wykres 4. Uwarunkowania skutecznego zarządzania przedsiębiorstwem wielokulturowym zdaniem badanych.



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

Pożądaną przez pracowników uwarunkowania skutecznego zarządzania przedsiębiorstwem wielokulturowym zestawiono następnie z determinantami, które respondenci dostrzegają w firmie B&H w celu określenia różnic i podobieństw. Z wykresu 2 wynika, że najbardziej pożądaną determinantą zarządzania przedsiębiorstwem wielokulturowym, czyli sprawiedliwe ocenianie, bez skupiania się na kulturze pochodzenia

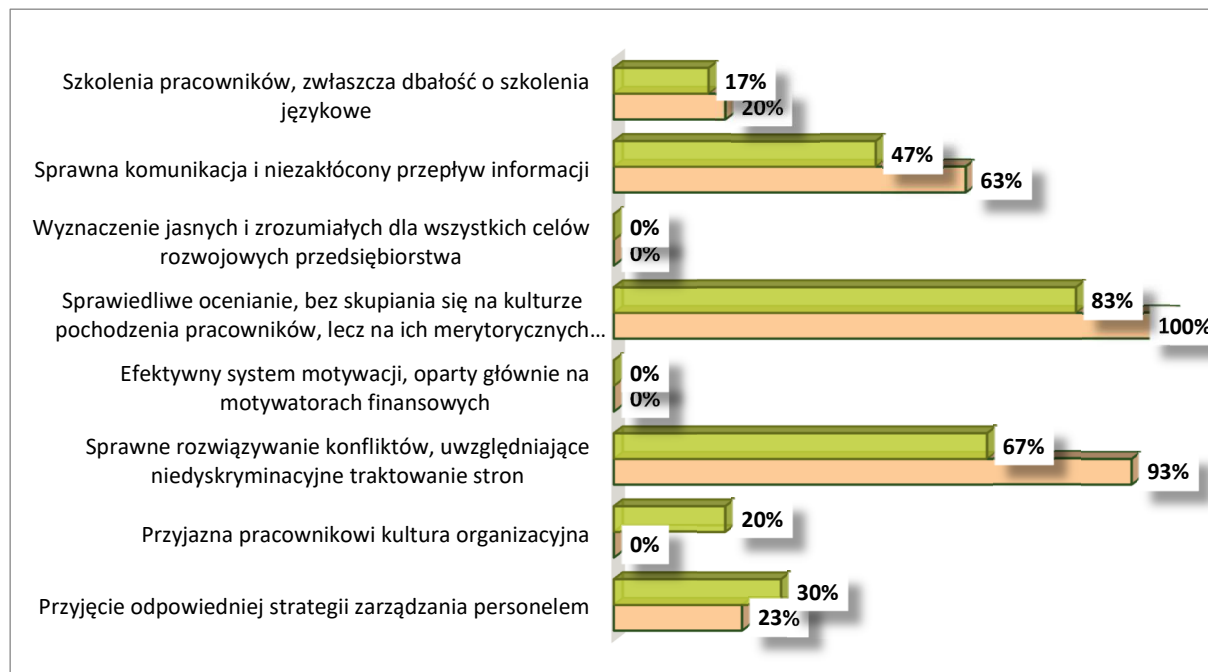


pracowników, lecz na ich merytorycznych działaniach, jest w znacznym stopniu realizowana w badanej firmie, gdyż wymieniła ją największa liczba respondentów – 83%. Sprawne rozwiązywanie konfliktów, uwzględniające niedyskryminacyjne traktowanie stron nieco odbiega od pożądanego przez pracowników stanu – w badanej firmie dostrzega je 67%, więc pomimo wszystko ponad połowa badanych uczestniczy w efektywnym rozwiązywaniu konfliktów. Za kolejną determinantę skutecznego zarządzania przedsiębiorstwem wielokulturowym ankietowani uznali sprawną komunikację i niezakłócony przepływ informacji – to uwarunkowanie jest zauważane w firmie przez 47% ankietowanych, a więc można wnioskować, że jest realizowane na średnim poziomie i przypuszczalnie w firmie B&H występują problemy natury komunikacyjnej. Mogą one wiązać się z barierą językową, niemniej pozostaje to w sferze przypuszczeń. Choć zdaniem większości respondentów przyjęcie odpowiedniej strategii zarządzania personelem nie stanowi szczególnego rodzaju uwarunkowania skutecznego zarządzania przedsiębiorstwem wielokulturowym, to jednak czynnik ten jest obecny w badanej firmie – wymieniło go 30% ankietowanych. Badane osoby nie uważają, że przyjazna pracownikowi kultura organizacyjna determinuje takowe zarządzanie, ale co piąty ankietowany (20%) zauważa, że kultura organizacyjna firmy B&H jest dla niego przyjazna. Najslabiej realizowaną determinantą skutecznego zarządzania wielokulturową organizacją okazały się być szkolenia pracowników, zwłaszcza dbałość o szkolenia językowe, które wymieniło 17% respondentów.

Z powyższego wynika, że pożądanego przez ankietowanych uwarunkowania skutecznego zarządzania przedsiębiorstwem wielokulturowym, a więc głównie sprawiedliwe ocenianie, dokonywane bezstronnie, bez brania pod uwagę kultury pochodzenia pracowników oraz sprawne rozwiązywanie konfliktów, w którym nie ma miejsca na dyskryminację, są w znacznym stopniu realizowane przez badaną firmę (por. wykres 5).



Wykres 5. Uwarunkowania skutecznego zarządzania przedsiębiorstwem wielokulturowym i uwarunkowania dostrzegane w firmie B&H.



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

Wszyscy pracownicy firmy B&H są zgodni co do tego, że w przedsiębiorstwie panuje demokratyczny styl zarządzania, w którym najważniejsza jest grupa jako całość. Jednocześnie oznacza to, że w badanym podmiocie nie jest realizowany styl autokratyczny, przejawiający się w skupieniu władzy w rękach kadry zarządzającej ani też styl liberalny, bowiem kadra zarządzająca nie daje pracownikom całkowitej swobody podczas realizacji zadań.

Oceniając poszczególne funkcje zarządzania zasobami ludzkimi w firmie B&H, 57% osób stwierdziło, że planowanie i podejmowanie decyzji jest realizowane na średnim poziomie, ale 43% badanych określiło, że procesy te przebiegają na dobrym poziomie. Najlepiej realizowane jest organizowanie, bowiem 30% osób oceniło je jako bardzo dobre, a 53% jako dobre. Z motywowania i przewodzenia zadowolonych jest 87% respondentów, natomiast 7% ocenia system motywacji oraz przewodzenie jako realizowane w bardzo dobry sposób. Najbardziej ankietowani ocenili kontrolowanie sprawowane w firmie B&H. Wprawdzie 53% osób uznało, że kontrolowanie jest dostateczne, to 23% badanych przyznało temu procesowi tylko 2 punkty w skali pięciopunktowej. Jednakowy odsetek (23%) uważa, że kontrolowanie jest realizowane dobrze (por. tabela 8).

Tabela 8. Ocena sprawowania funkcji zarządzania zasobami ludzkimi w firmie B&H.

Funkcje ZZL	1	2	3	4	5
Planowanie i podejmowanie decyzji	0%	0%	57%	43%	0%
Organizowanie	0%	0%	17%	53%	30%
Motywowanie i przewodzenie	0%	0%	7%	87%	7%
Kontrolowanie	0%	23%	53%	23%	0%

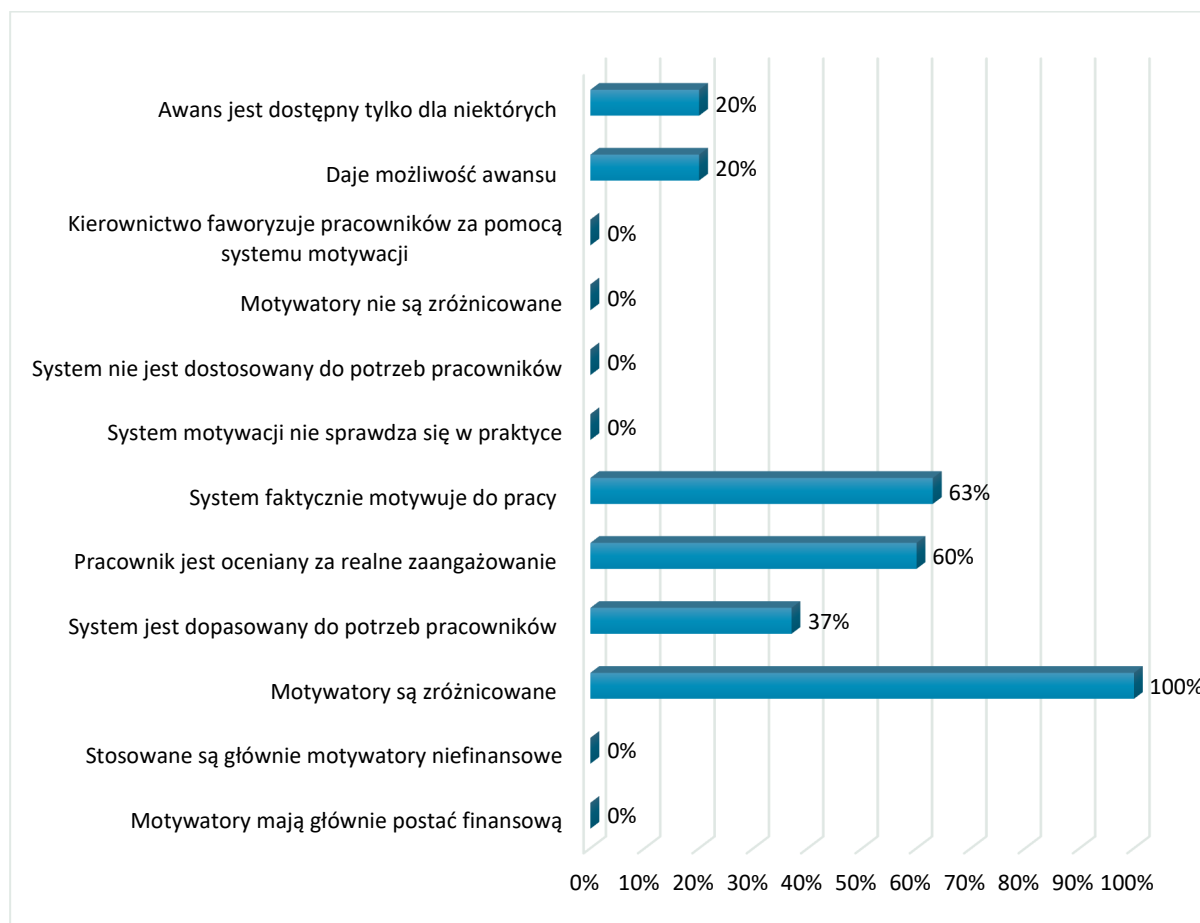
Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

Wskazując cechy systemu motywacji w firmie B&H wszyscy respondenci byli zgodni co do tego, że motywatory są zróżnicowane i nie mają wyłącznie formy finansowej ani też nie dominują wyłącznie motywatory pozafinansowe. W opinii 63% osób system faktycznie motywuje do pracy. Opinię tę wyrażali pracownicy wszystkich grup narodowościowych. 60% ankietowanych odczuwa, że w firmie B&H pracownik jest oceniany za realne zaangażowanie, przy czym głównie poczucie to mieli Holendrzy (100% osób z tej grupy). System motywacji jest dopasowany do potrzeb pracowników w opinii 37% badanych, przy czym poczucie dopasowania mieli Polacy (połowa osób z tej grupy), 30% Wietnamczyków i 2 Norwegów (czyli 50% tej grupy narodowościowej). Pracownicy z Holandii nie uważają, by system motywacji był dopasowany do potrzeb pracowników, co wskazuje, że nie wszyscy zatrudnieni w B&H odczuwają potencjał systemu motywacji w kontekście zaspokajania własnych potrzeb. Problematyczną kwestią systemu motywacji okazał się być awans – co piąty respondent (20%) uważa, że ma możliwość awansu. Poczucie takie wyraziła połowa grupy Wietnamczyków i 1 pracownik z Norwegii. Z kolei również co piąty ankietowany stwierdził, że awans w firmie B&H jest dostępny tylko dla niektórych. Takie przekonanie wyraziła ¼ grupy Polaków, 20% Wietnamczyków i 1 pracownik z Holandii. Jednocześnie nikt z badanych nie ma wrażenia, że kierownictwo faworyzuje pracowników za pomocą systemu motywacji.

Wyniki badań pozwoliły stwierdzić, że system motywacji w firmie B&H opiera się na różnorodnych motywatorach i rzeczywiście spełnia funkcję motywacyjną. Nie wszyscy jednak uznają, że pozwala zaspokoić ich potrzeby. Takiego zdania byli jedynie pracownicy jednej narodowości, co może być sygnałem, że system nie jest dokładnie dopasowany do wielokulturowego zespołu i pomimo swej różnorodności warto zrewidować go pod kątem dopasowania do potrzeb pracowników (por. wykres 6).



Wykres 6. Cechy systemu motywacji w firmie B&H.



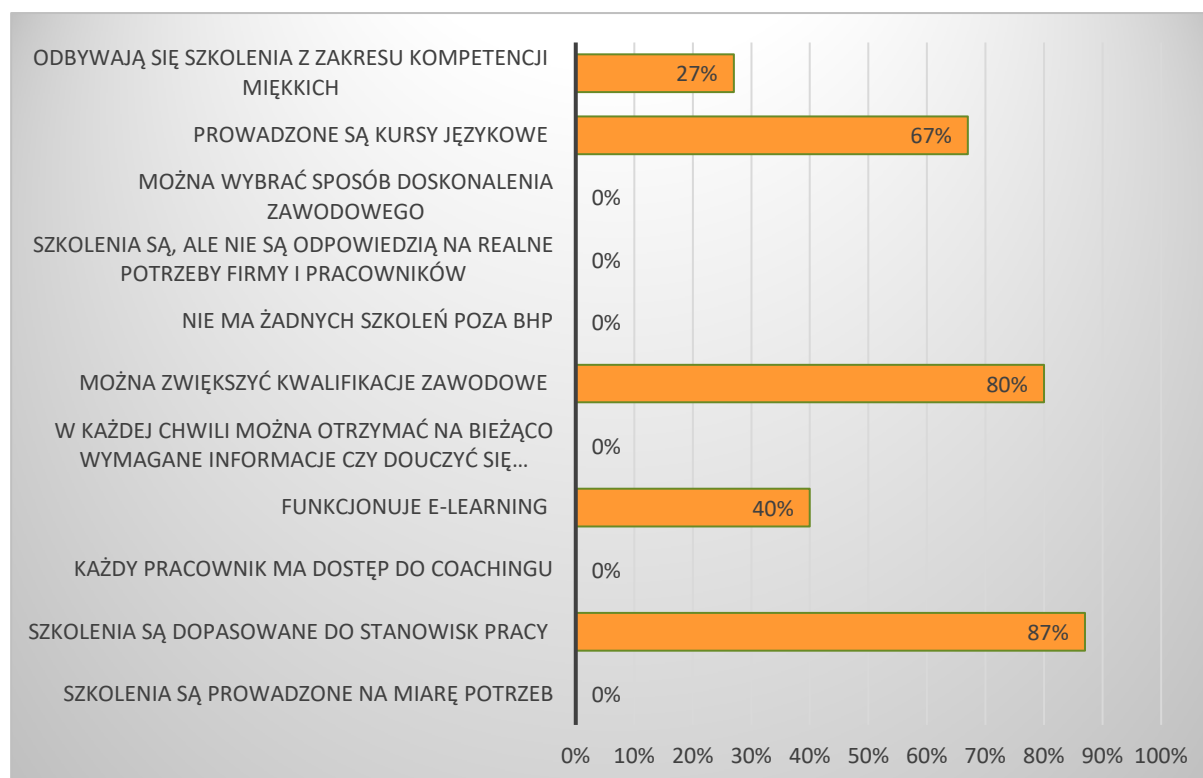
Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

Doskonalenie pracowników w firmie B&H opiera się głównie na szkoleniach dopasowanych do stanowisk pracy (87%) i na możliwości zwiększenia kwalifikacji zawodowych (80%). Firma prowadzi także kursy językowe, ale być może nie wszyscy badani pracownicy w nich uczestniczyli, gdyż opcję tę wskazało 67% ankietowanych. Ponadto funkcjonuje e-learning, który z pewnością także nie jest wykorzystywany przez wszystkich, bowiem został wymieniony przez 40% respondentów. Prawdopodobnie najrzadziej odbywają się szkolenia z zakresu kompetencji miękkich, na które wskazało 27% pracowników uczestniczących w badaniu. Nikt z ankietowanych nie wyraził opinii, że szkolenia są prowadzone na miarę potrzeb ani też, że nie są one odpowiedzią na realne potrzeby firmy i pracowników. Wyniki badania nie pozwoliły ustalić, czy pracownicy mają dostęp do coachingu, czy wybrać sposób doskonalenia zawodowego oraz czy otrzymują na bieżąco wymagane informacje lub mogą nauczyć się potrzebnych umiejętności.

Uzyskane wyniki pozwalają zauważyć, że firma B&H skupia się głównie na szkoleniach zawodowych i stanowiskowych. Ograniczone wydają się szkolenia z kompetencji

miękkich, co w wielokulturowym przedsiębiorstwie może się okazać niekorzystnym zjawiskiem. Warto bowiem, by pracownicy nabywali kompetencji funkcjonowania wśród współpracowników wywodzących się z różnych kultur. Można postulować, by badana firma zwróciła pilniejszą uwagę na ten aspekt szkoleń, nie koncentrując się wyłącznie na doskonaleniu zawodowym (por. wykres 7).

Wykres 7. Doskonalenie pracowników w firmie B&H.

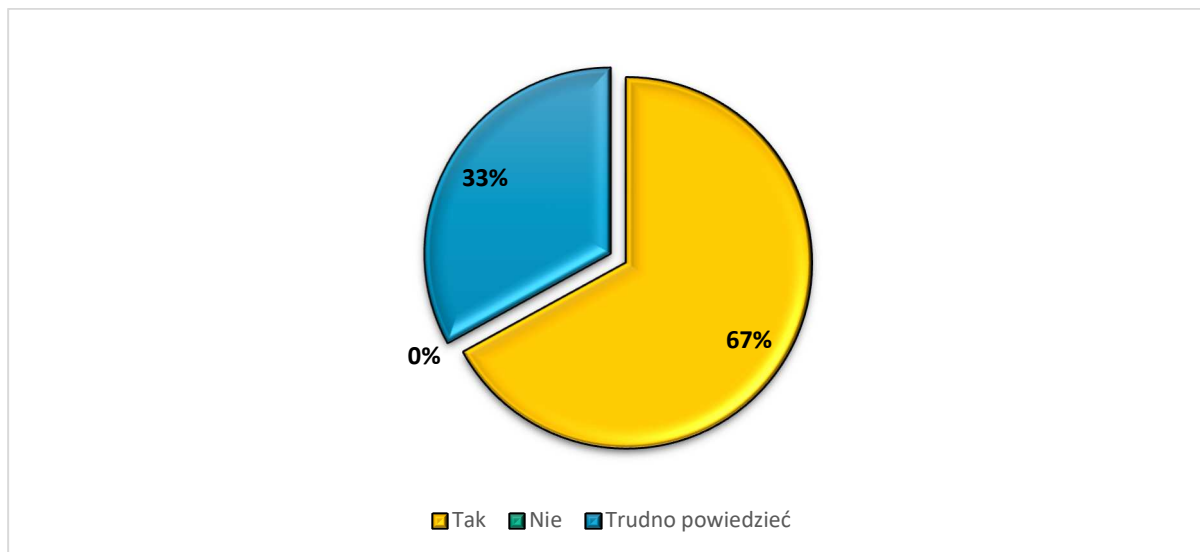


Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

Większość badanych osób (67%) stwierdziło, że praca w firmie B&H daje im możliwość rozwoju zawodowego. Tego zdania byli wszyscy Norwegowie, 83% respondentów z Polski i 60% ankietowanych z Wietnamu. Tego poczucia nie podzielało 33% ogółu badanych, przy czym nikt nie deklarował, że praca w firmie B&H nie daje możliwości rozwoju zawodowego. Wspomniane 33% osób nie potrafiło tego określić (odpowieź „trudno powiedzieć”). W grupie tej znaleźli się wszyscy uczestniczący w badaniu pracownicy z Holandii, 17% Polaków i 40% Wietnamczyków.

Na podstawie uzyskanych wyników można przypuszczać, że pracownicy z Holandii mają pewne zastrzeżenia co do zarządzania firmą, w której pracują. Sugerują to również ich odpowiedzi na wcześniej omówione pytania. Niemniej większość badanych ma poczucie rozwoju zawodowego w zatrudniającym ich podmiocie (por. wykres 8).

Wykres 8. Możliwość rozwoju zawodowego w firmie B&H według badanych.



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

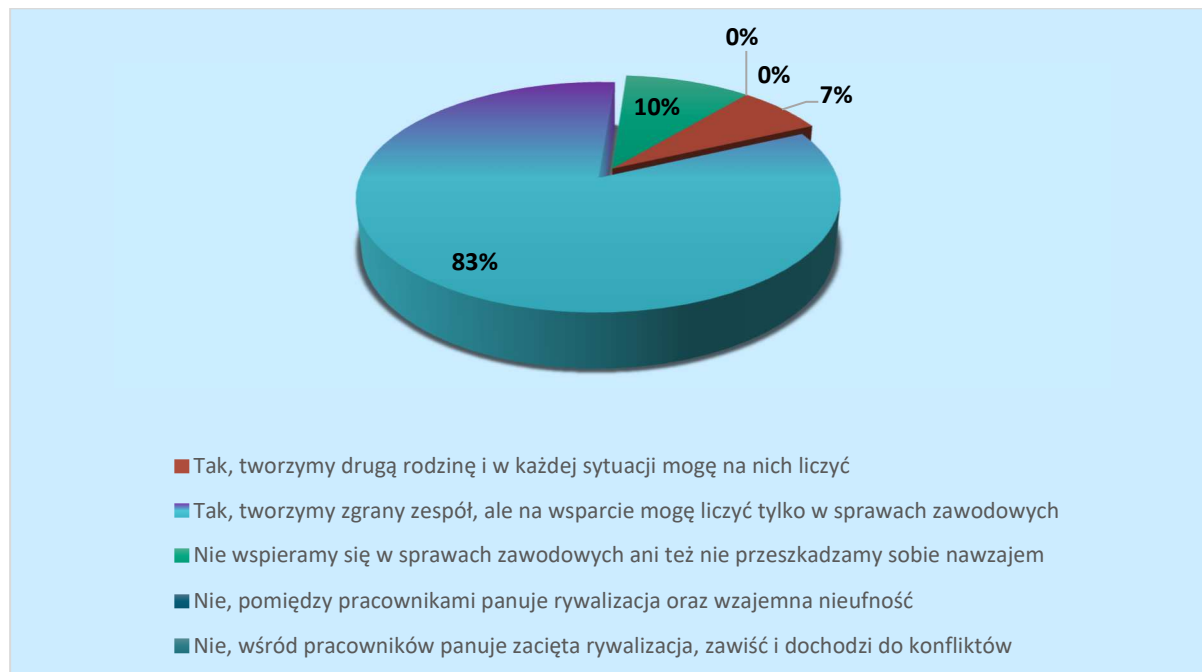
Poczucie integracji z innymi pracownikami firmy B&H towarzyszy zdecydowanej większości osób, które uczestniczyły w badaniu. 83% respondentów wszystkich narodowości jest przekonanych o tym, że tworzą zgrany zespół, jednak na wsparcie mogą liczyć tylko w sprawach zawodowych. Nietrudno zauważyć, że integracja pracowników obejmuje głównie sferę zawodową. Jest to zrozumiałe, jeśli weźmie się pod uwagę fakt mobilności pracowników firmy B&H, którzy mają rzadsze okazje do tego, by nawiązywać trwałe relacje ze współpracownikami prywatnie. Co dziesiąty respondent (10%) odpowiedział, że pracownicy nie wspierają się w sprawach zawodowych ani też nie przeszkadzają sobie nawzajem. Wszyscy, którzy mieli takie wrażenie, to Polacy. Natomiast najmniej liczna, gdyż tylko 7-procentowa grupa ankietowanych stwierdziła, że pracownicy tworzą drugą rodzinę i w każdej sytuacji można na nich liczyć. Tego zdania byli wyłącznie Norwegowie, co można tłumaczyć ich stałą obecnością w firmie i pewnego rodzaju przywiązaniem do niej, wyrażającym się zresztą w tych słowach. Nikt z uczestników badania nie deklarował, że pomiędzy pracownikami panuje rywalizacja oraz wzajemna nieufność ani też, że panuje między nimi zacięta rywalizacja, zawiść i dochodzi do konfliktów.

Na podstawie uzyskanych wyników można wnioskować, że pracownicy firmy B&H czują się zintegrowani z pozostałymi w zespole wielokulturowym, ale łączą ich przede wszystkim sprawy zawodowe, a wzajemne zgranie nie wkracza w sferę prywatną. Niemniej takie zjawisko jest korzystne z punktu widzenia wielokulturowej organizacji, gdyż między



pracownikami nie dochodzi do konfliktów, które niekorzystnie wpływałyby na funkcjonowanie przedsiębiorstwa (por. wykres 9).

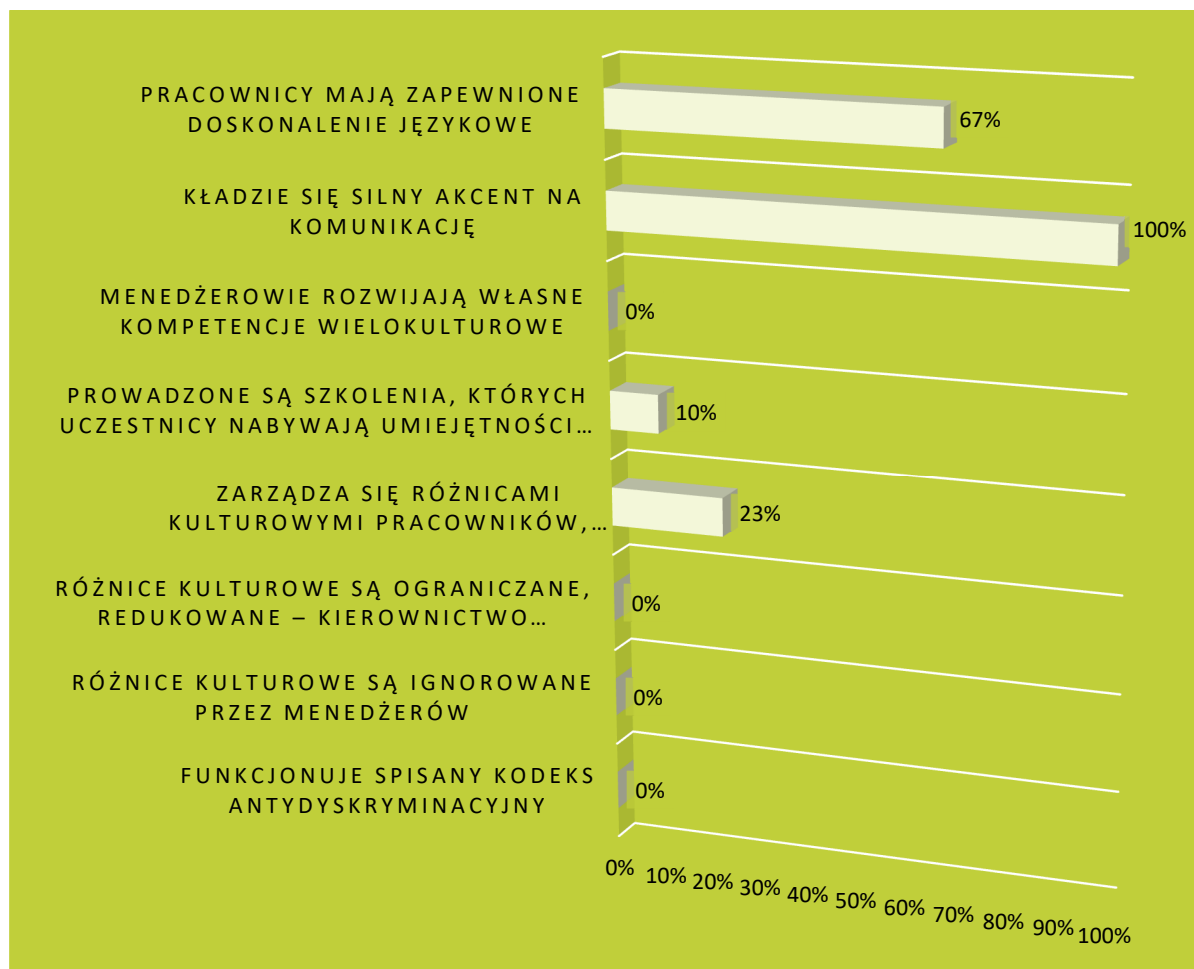
Wykres 9. Poczucie integracji z innymi pracownikami firmy B&H.



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

Wszyscy ankietowani zauważają, że w ramach procesów zarządzania personelem w firmie B&H kładzie się akcent na komunikację, a 67% osób wskazało, że pracownicy mają zapewnione doskonalenie językowe. Jak wynika z wcześniej analizowanych odpowiedzi, z pewnością jednak nie wszyscy pracownicy uczestniczą w doskonaleniu językowym. Jedynie 23% badanych uważa, że w firmie zarządza się różnicami kulturowymi pracowników, uwzględnia się ich tożsamość kulturową. Twierdzili tak pracownicy z wszystkich grup narodowościowych, poza wietnamską. Natomiast co dziesiąty respondent (10%, wszyscy to Norwegowie) odpowiedział, że prowadzone są szkolenia, których uczestnicy nabywają umiejętności w identyfikowaniu różnic kulturowych i ich wykorzystywaniu do zwiększania konkurencyjności przedsiębiorstwa. Wynika stąd, że tego typu szkolenia odbywają się rzadko, a pracownicy nie uczestniczą w nich powszechnie. Należałoby postulować zmianę tego stanu. Ponadto w firmie prawdopodobnie nie funkcjonuje spisany kodeks antydyskryminacyjny lub pracownicy o nim nie wiedzą, gdyż nikt nie wskazał takiej odpowiedzi. Nikt też nie ma wiedzy o tym, czy menedżerowie rozwijają własne kompetencje wielokulturowe. Z drugiej jednak strony pracownicy nie odczuwają ignorowania różnic kulturowych przez menedżerów, ani też nie spotykają się z narzucaniem przez kierownictwo kultury dominującej (por. wykres 10).

Wykres 10. Przebieg procesów zarządzania personelem.

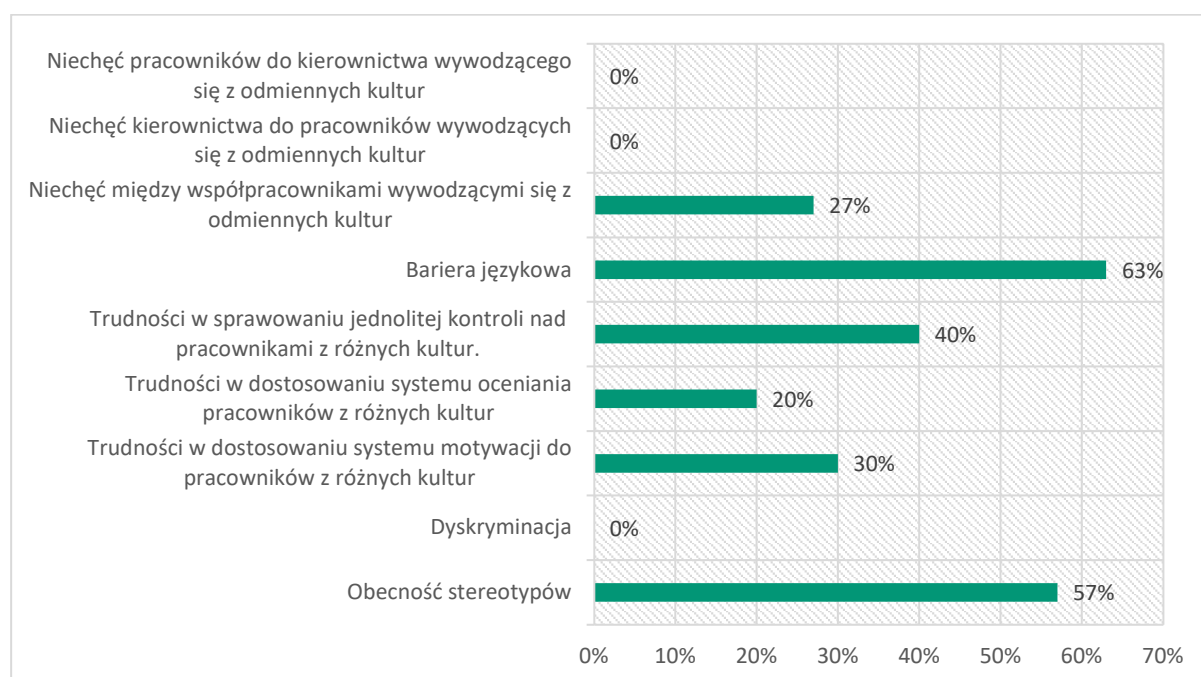


Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

Wszyscy ankietowani uważają, że największą barierą we współpracy z ludźmi z innych krajów jest inny język. Nikt nie wyraził przekonania, że przeszkodę może stanowić inna rasa, kolor skóry, status społeczny, odmienna kultura czy religia. Warto dodać, że bariera językowa jest barierą możliwą do pokonania. Jednocześnie była ona najczęściej wymieniana (67%) przez ankietowanych spośród głównych trudności w zarządzaniu firmą B&H. Drugą przeszkodą w zarządzaniu tym przedsiębiorstwem okazała się obecność stereotypów, na którą wskazało 57% badanych. Z tego względu, że wymieniły ją osoby wszystkich narodowości uczestniczących w ankiecie, można przypuszczać, że każda grupa narodowościowa w pewnym stopniu miała do czynienia ze stereotypami w firmie B&H. Zauważono również, że występują trudności w sprawowaniu jednolitej kontroli nad pracownikami z różnych kultur (40%). Występowanie tego typu trudności nie dziwi, gdyż wywodzący się z różnych kręgów kulturowych pracownicy mogą mieć odmienne podejście do kontroli (niektórzy mogą uznawać ją za nadmierną, a inni za niewystarczającą). W podobny sposób można tłumaczyć pozostałe

wskazane przez ankietowanych trudności w zarządzaniu firmą B&H, czyli trudności w dostosowaniu systemu motywacji do pracowników z różnych kultur (30%) i trudności w dostosowaniu systemu oceniania pracowników z różnych kultur (20%). Część respondentów (27%) z dużym prawdopodobieństwem doświadczyła niechęci między współpracownikami wywodzącymi się z odmiennych kultur, ale mimo to nikt nie uznał, że w zarządzaniu firmą B&H występują bariery w postaci dyskryminacji, uprzedzeń czy niechęci kierownictwa do pracowników wywodzących się z odmiennych kultur oraz niechęć pracowników do kierownictwa (por. wykres 11).

Wykres 11. Trudności występują głównie w zarządzaniu firmą B&H.



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

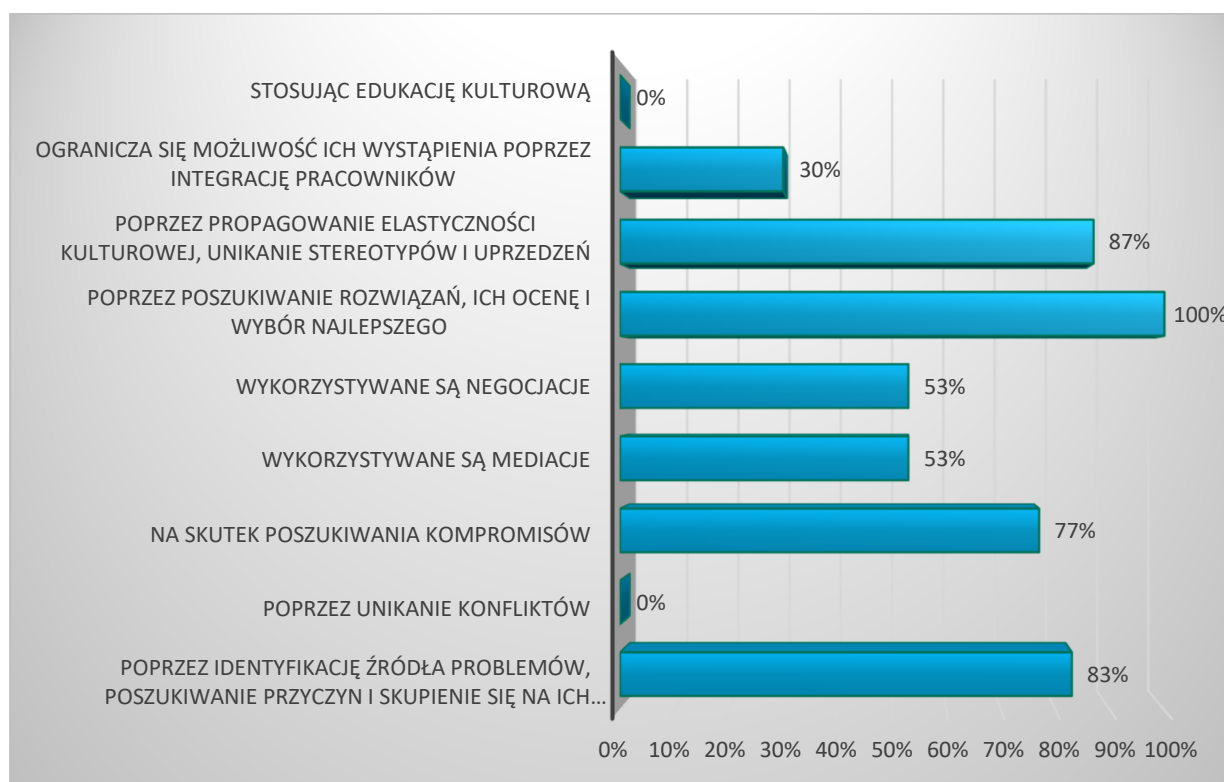
W badanym przedsiębiorstwie konflikty są rozwiązywane głównie poprzez poszukiwanie rozwiązań, ich ocenę i wybór najlepszego – co do tej opcji pozostawali zgodni wszyscy uczestnicy badania. Ponadto konflikty rozwiązuje się poprzez propagowanie elastyczności kulturowej, unikanie stereotypów i uprzedzeń (87%) oraz identyfikację źródła problemów, poszukiwanie przyczyn i skupienie się na ich zlikwidowaniu. Dodatkowo poszukuje się kompromisów, choć tę opcję wskazało 77% respondentów, co może świadczyć o tym, że nie wszyscy doświadczyli poszukiwania kompromisów w sytuacji konfliktowej. Konflikty w firmie B&H są rozwiązywane również poprzez mediacje (53%) i negocjacje (53%), choć można sądzić, że nie w każdym przypadku, gdyż metody te wymieniła nieco ponad połowa ankietowanych. Według 30% respondentów w przedsiębiorstwie ogranicza się



możliwość wystąpienia konfliktów poprzez integrację pracowników. Ten sposób dostrzegany jest jednak przez najniższą liczbę osób. Konfliktów natomiast nie rozwiązuje się w drodze ich unikania ani też poprzez stosowanie edukacji kulturowej.

Z powyższego wynika, że w firmie B&H konflikty są rozwiązywane w sposób racjonalny, poprzez poszukiwanie najlepszych rozwiązań, przy jednoczesnym uwzględnieniu specyfiki przedsiębiorstwa wielokulturowego, bowiem czynione są starania w celu unikania stereotypów, dyskryminacji, jak również propaguje się elastyczność kulturową i poszukuje kompromisów. Można więc sądzić, że każda ze stron konfliktu ma szansę na przedstawienie swoich racji, a uprzedzenia na tle kulturowym nie stanowią bariery w konstruktywnym rozwiązywaniu sporów. Trzy dominujące sposoby rozwiązywania konfliktów w firmie B&H zostały wymienione przez badanych jako najbardziej efektywne, natomiast najmniej efektywnym sposobem okazały się mediacje, choć wymieniło je jedynie 7% badanych. Pozostałych sposobów respondenci nie uznawali za najmniej efektywne (por. wykres 12).

Wykres 12. Rozwiązywanie konfliktów w firmie B&H.

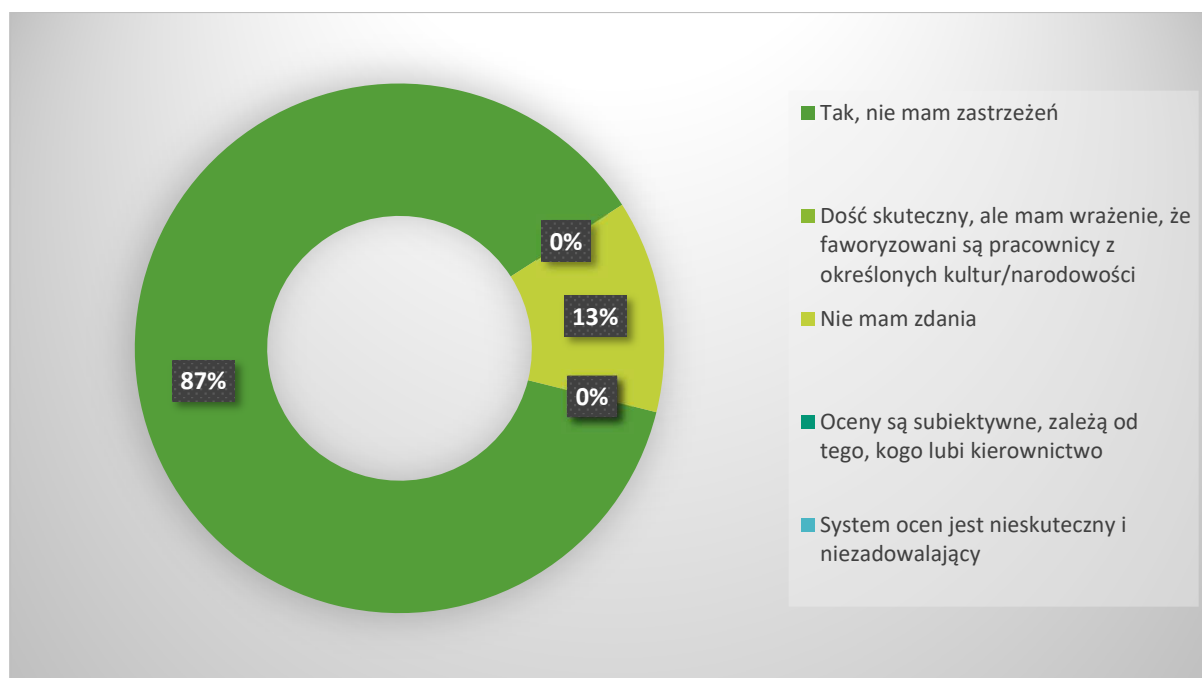


Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

Zdecydowana większość respondentów, mianowicie 87%, nie ma zastrzeżeń co do sposobu oceniania pracowników w firmie B&H i jego skuteczności. Można przypuszczać, że ocenianie przebiega w sposób bezstronny, nie koncentrujący się na różnicach kulturowych

pracowników, co wynikało z wcześniej analizowanych odpowiedzi. Pozostałe 13% ankietowanych nie scharakteryzowało systemu oceniania pracowników w negatywnym świetle, lecz stwierdziło, że nie ma zdania na jego temat. Nikt nie odniósł wrażenia, że faworyzowani są pracownicy z określonych kultur/narodowości, ani też, że oceny są subiektywne i zależą od tego, kogo lubi kierownictwo. Co więcej, żaden z badanych nie wyraził opinii, że system ocen jest nieskuteczny i niezadawalający (por. wykres 13).

Wykres 13. Skuteczność i zadowolenie ze sposobu oceniania pracowników w firmie B&H.



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

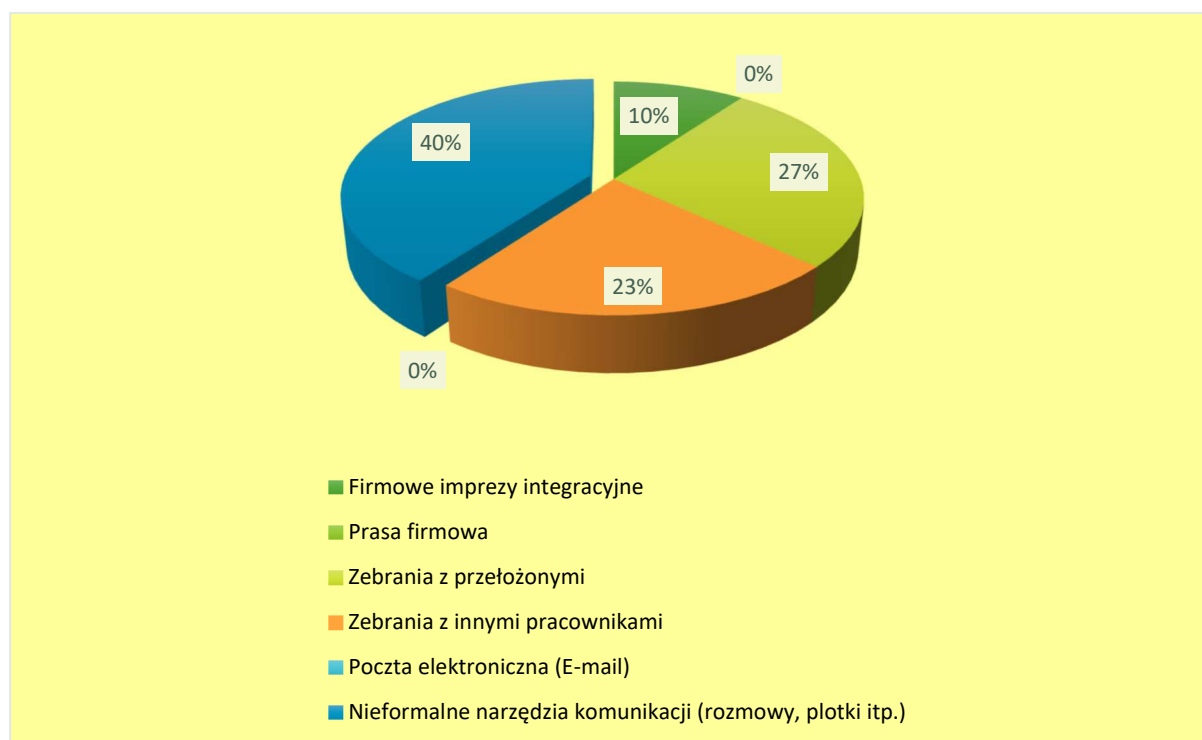
Sposób kontroli pracowników w firmie B&H przez wszystkich respondentów został oceniony jako skuteczny i zadowalający – nikt nie miał zastrzeżeń co do niego, nikt też nie odniósł wrażenia, że faworyzowani są pracownicy z określonych kultur/narodowości lub że kontrola jest mniej restrykcyjna wobec tych osób, które są faworyzowane przez kierownictwo. Sposób kontroli pracowników nie został oceniony przez badanych jako nieskuteczny i niezadawalający.

Zdaniem 40% ankietowanych najefektywniejszym narzędziem komunikacji wewnętrznej w firmie B&H są sposoby nieformalne, czyli rozmowy, plotki itp. Byli o tym przekonani pracownicy wszystkich narodowości, choć najczęściej (60%) Wietnamczycy. Według 27% osób efektywne są zebrania z przełożonymi. Można przypuszczać, że dostarczają one głównie informacji z zakresu obowiązków zawodowych, w przeciwieństwie do nieformalnych kanałów komunikacyjnych, które są bardziej cenione przez pracowników. 23%

ankietowanych wskazało zebrania z innymi pracownikami jako najefektywniejsze narzędzie komunikacji wewnętrznej w firmie B&H. Tylko 10% osób, przy czym wszystkie z Holandii, uznało, że najbardziej efektywnym narzędziem komunikacji wewnętrznej są firmowe imprezy integracyjne. Wśród ankietowanych nie znalazły uznania poczta elektroniczna i prasa firmowa.

Można zauważyć zatem, że w znacznym stopniu badani pracownicy wielokulturowego przedsiębiorstwa zwracają uwagę na efektywność nieformalnych kanałów komunikacyjnych w komunikacji wewnętrznej. Być może tego typu komunikacja pełni funkcję integrującą pracowników pochodzących z odmiennych kultur i dlatego jest bardziej ceniona niż oficjalne formy w postaci zebrań z kierownictwem czy współpracownikami (por. wykres 14).

Wykres 14. Najefektywniejsze narzędzie komunikacji wewnętrznej w firmie B&H.



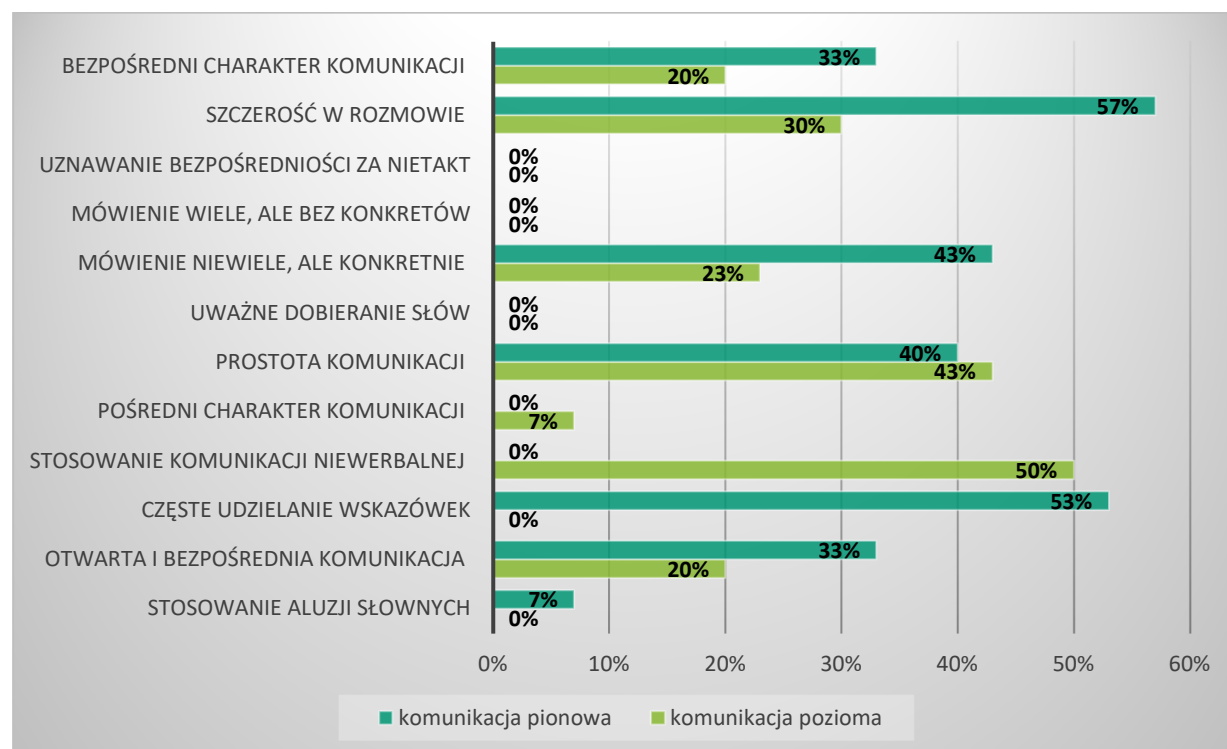
Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

Komunikację poziomą w firmie B&H charakteryzują przede wszystkim takie cechy, jak występowanie komunikacji niewerbalnej (50%) i prostota (43%). Co interesujące, komunikacja niewerbalna w ogóle nie cechuje komunikacji pionowej według badanych, a prostota występuje w porównywalnym stopniu w obu rodzajach komunikacji w firmie (40%). Komunikację pionową cechuje przede wszystkim szczerść w rozmowie (57%). Prawdopodobnie na linii kierownictwo-pracownicy szczerść jest większa niż w relacjach między współpracownikami (30%), co może wynikać z ich nieformalnego charakteru i „luźniejszego” podejścia do współpracownika niż do kierownika. Drugą zasadniczą cechą komunikacji pionowej jest częste

udzielanie wskazówek (53%), które z kolei nie występuje w komunikacji poziomej. Oznacza to, że prawdopodobnie kierownictwo udziela wskazówek podwładnym, zaś pracownicy między sobą są mniej skłonni do takich działań. Niewiele, ale za to konkretnie rozmawia się z kierownictwem (43%), a rzadziej ze współpracownikami (23%). Bezpośredniość komunikacji również bardziej cechuje komunikację pionową niż poziomą (odpowiednio 33% vs. 20%). Otwarta i bezpośrednia jest częściej komunikacja pionowa (30%), rzadziej pozioma (23%). Pośredniość jest raczej własnością komunikacji poziomej (7%), ale aluzje słowne są stosowane w komunikacji na linii pracownik-kierownik (7%). Być może niektórym pracownikom trudno zdobyć się na szczerość wobec przełożonych, dlatego odwołują się do aluzji. Komunikacji poziomej i pionowej w firmie B&H nie charakteryzują cechy takie, jak uznawanie bezpośredniości za nietakt, mówienie wiele, ale bez konkretów oraz uważne dobieranie słów.

Uzyskane wyniki pokazują więc, że komunikacja pozioma w firmie B&H ma mniej sformalizowany charakter od komunikacji pionowej, która jest bardziej bezpośrednia i cechuje się wyższym poziomem szczerości oraz bezpośredniości. Komunikacja niewerbalna cechuje głównie komunikowanie się między pracownikami, co może być wynikiem prób pokonywania bariery językowej (por. wykres 15).

Wykres 15. Cechy charakteryzujące komunikację poziomą i pionową w firmie B&H.



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań





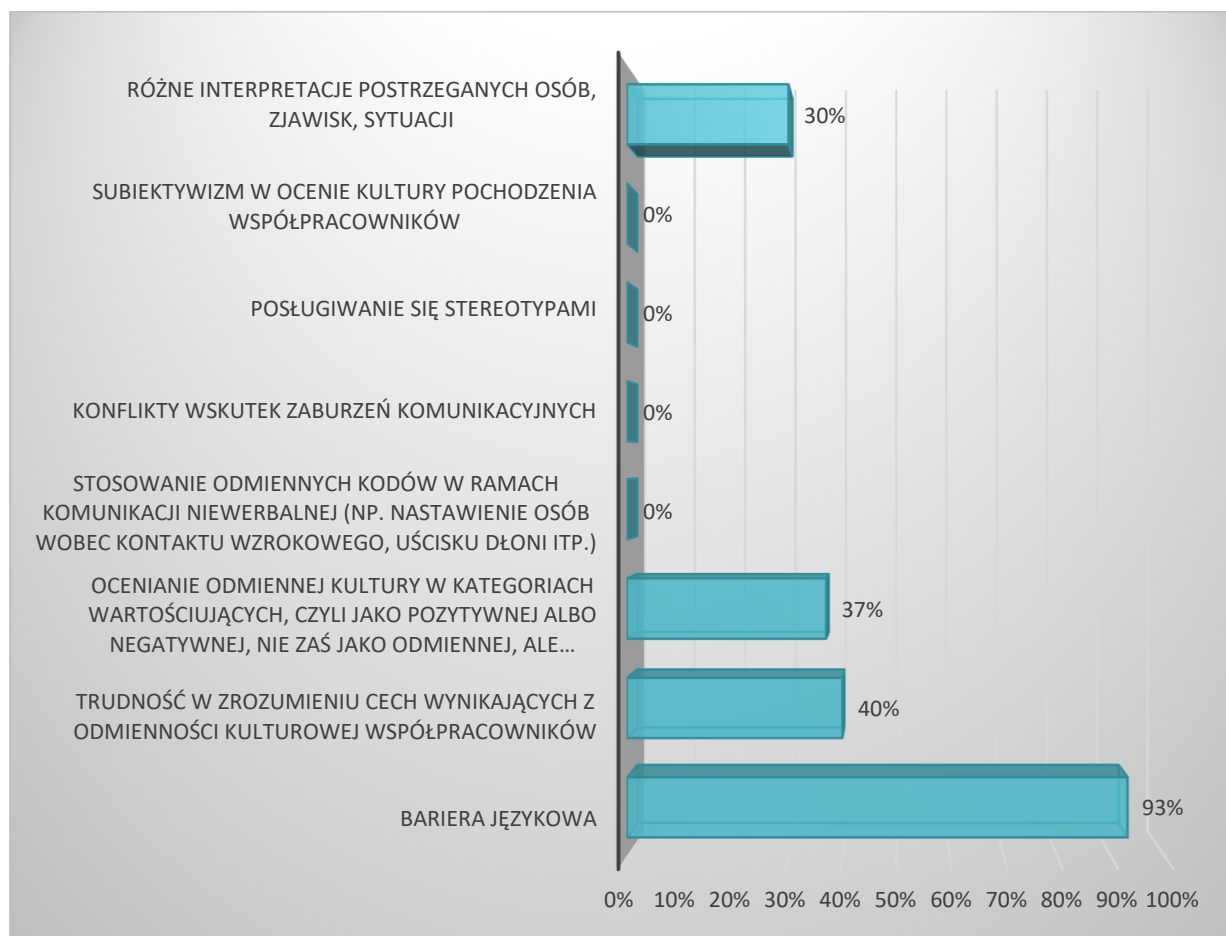
Główną barierą komunikacji w firmie B&H w opinii respondentów jest bariera językowa – wskazała ją 93% ogółu badanych, w której to grupie byli członkowie wszystkich narodowości uczestniczących w badaniu. Świadczy to o tym, że przedstawiciele każdej narodowości spotykają się z tą przeszkodą. Pozostałe bariery były wymieniane przez znacznie mniejsze grupy ankietowanych, co może wskazywać na ich mniejsze znaczenie. Zdaniem 40% osób przeszkodę w komunikacji w firmie B&H stanowi trudność w zrozumieniu cech wynikających z odmierności kulturowej współpracowników. Z tym problemem również spotkali się pracownicy wszystkich narodowości uczestniczących w badaniu, choć najczęściej Holendrzy (75% tej grupy). Ocenianie odmiennej kultury w kategoriach wartościujących, czyli jako pozytywnej albo negatywnej, nie zaś jako odmiennej, ale neutralnej, stanowi barierę według 37% ankietowanych, przy czym nie spotkali się z nią tylko Norwegowie. 30% badanych pracowników zauważyło natomiast występowanie różnych interpretacji postrzeganych osób, zjawisk, sytuacji wśród osób z odmiennych kultur. Respondenci nie zauważyli natomiast występowania takich barier, jak stosowanie odmiennych kodów w ramach komunikacji niewerbalnej, posługiwanie się stereotypami, konflikty wskutek zaburzeń komunikacyjnych czy subiektywizm w ocenie kultury pochodzenia współpracowników.

Wynika stąd, że zasadnicza bariera komunikacyjna ma charakter stricte językowy, nie zaś mentalnościowy, jak pozostałe z wymienionych przez ankietowanych przeszkód w komunikacji. Jest to pozytywne zjawisko, ponieważ bariery mentalnościowe znacznie trudniej zneutralizować niż barierę językową, gdyż tkwią one w przekonaniach, światopoglądzie, które nie poddają się łatwo zmianom. Języka natomiast można się nauczyć, a porozumiewanie się nawet niedoskonałym językiem obcym, ale bez uprzedzeń wobec innych kultur, ma znacznie większe szanse na powodzenie niż w przypadku występowania barier mentalnościowych (por. wykres 16).





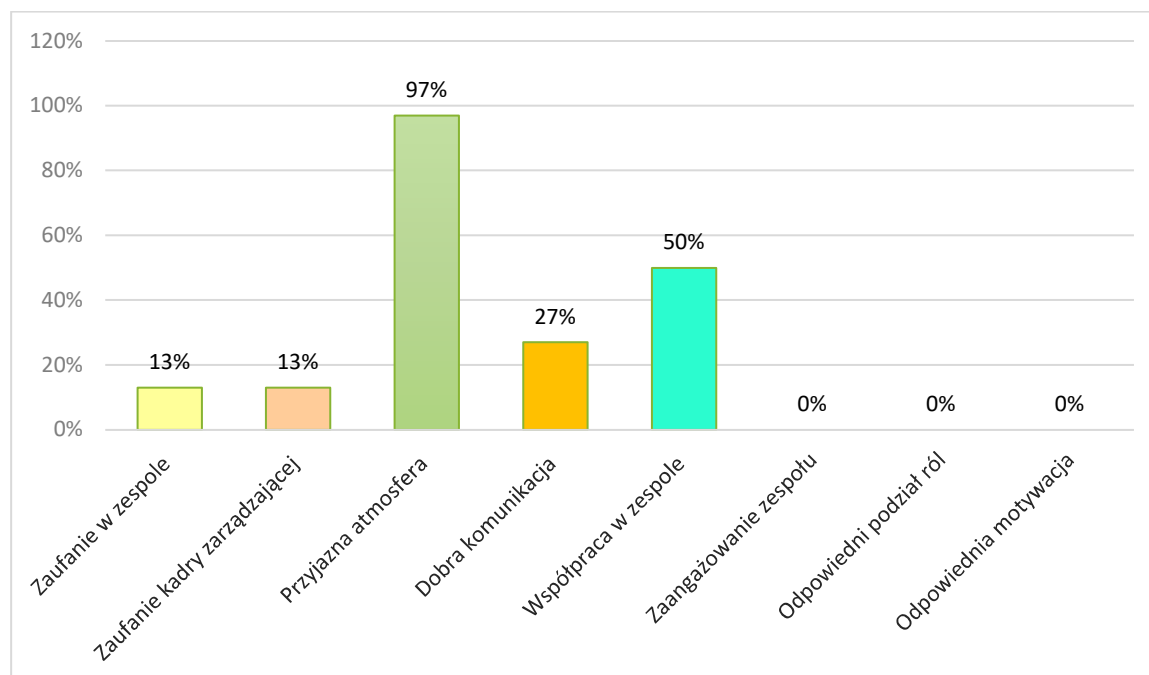
Wykres 16. Bariery komunikacji w firmie B&H.



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

Niemal wszyscy ankietowani (97%) stwierdzili, że mocną stroną zespołu firmy B&H jest przyjazna atmosfera. Jest to cecha zdecydowanie dominująca i zarazem jest to pożądane zjawisko w wielokulturowym zespole, które świadczy o tym, że pomimo barier komunikacyjnych i innych, pracownicy potrafią współdziałać w miłej atmosferze. Warto nadmienić, że pozytywna atmosfera jest istotnym czynnikiem motywującym. Połowa badanych pracowników uważa, że atutem jest współpraca w zespole. Znacznie rzadziej uznawano dobrą komunikację (27%) jako mocną stroną zespołu firmy, a najmniej respondentów uważa, że mocną stroną jest zaufanie wśród członków zespołu (13%) i zaufanie kadry zarządzającej (13%). Ankietowani nie wymienili cech takich, jak zaangażowanie zespołu, odpowiedni podział ról oraz odpowiednia motywacja (por. wykres 17).

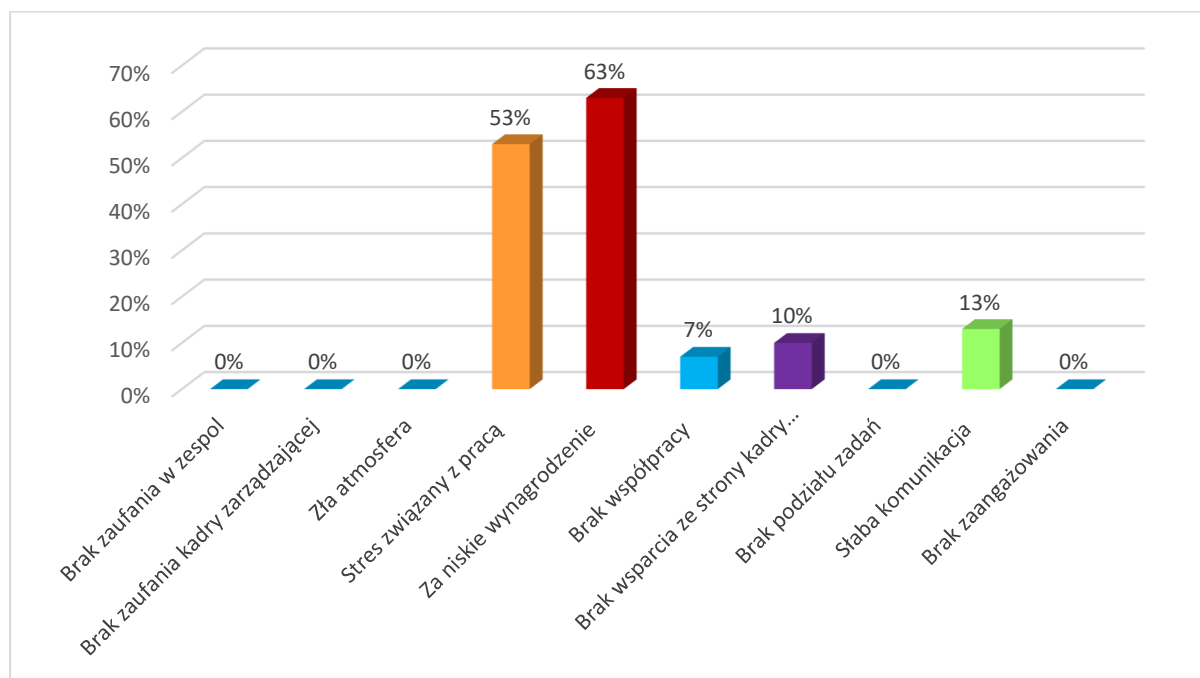
Wykres 17. Mocne strony zespołu firmy B&H.



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

Natomiast słabą stroną zespołu firmy B&H jest przede wszystkim za niskie wynagrodzenie (63%) i stres związany z pracą (53%). Warto podkreślić, że wady te nie wynikają bezpośrednio z faktu wielokulturowości przedsiębiorstwa, lecz z kwestii organizacyjnych. Z wynagrodzenia nie jest zadowolonych 83% Polaków uczestniczących w badaniu, 30% Wietnamczyków, 1 Norweg i wszyscy Holendrzy. Marginalnymi słabymi stronami zespołu firmy B&H okazały się być słaba komunikacja (13%), brak wsparcia ze strony kadry zarządzającej (10%) i brak współpracy (7%). Te aspekty były wymieniane przez członków jednej narodowości – odpowiednio Polaków, Holendrów i Wietnamczyków. Przymuszalnie mogą to być odczucia subiektywne. Nikt natomiast nie zauważył, by w zespole firmy B&H występowały takie słabe strony, jak brak zaufania, zła atmosfera, brak podziału zadań czy brak zaangażowania (por. wykres 18).

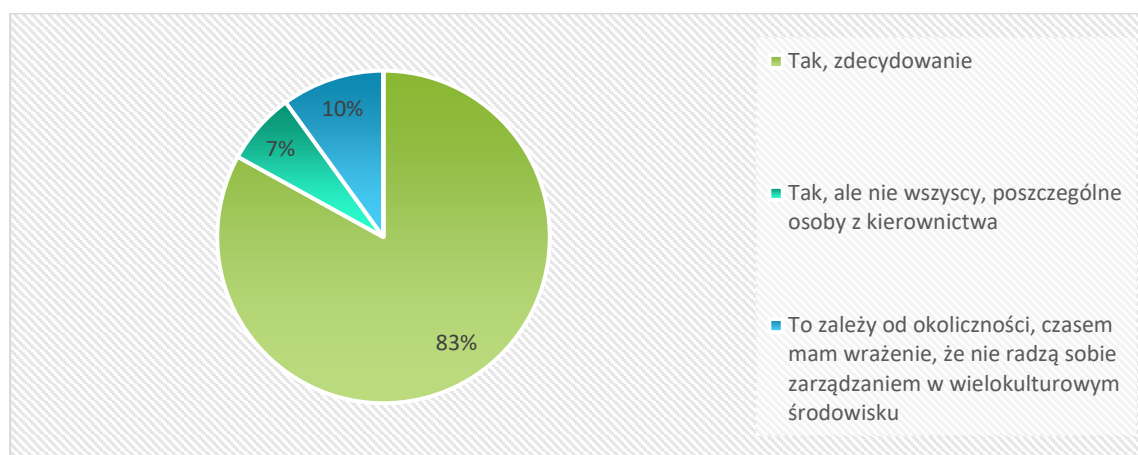
Wykres 18. Słabe strony zespołu firmy B&H.



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

Inteligencja kulturowa jest to zdolność do efektywnego funkcjonowania w środowisku zróżnicowanym pod względem kulturowym, radzenia sobie w nim, a także skutecznego zarządzania wielokulturowymi grupami ludzi. Według 83% uczestników badania kierownictwo firmy B&H zdecydowanie cechuje się inteligencją kulturową. Jedynie 10% ogółu badanych (byli to wyłącznie Holendrzy) odniosło wrażenie, że zależy to od okoliczności, a kierownictwo czasem nie radzi sobie z zarządzaniem w wielokulturowym środowisku. Pozostali pracownicy nie mieli jednak takiego wrażenia. 7% badanych (wszyscy to Wietnamczycy) uważa, że tylko poszczególne osoby z kierownictwa odznaczają się inteligencją kulturową (por. wykres 19).

Wykres 19. Inteligencja kulturowa kierownictwa firmy B&H.



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

Najwyższy odsetek badanych osób – 67% twierdzi, że firma to miejsce, w którym z chęcią się przebywa, ale z niecierpliwością pracownicy ci wracają do swojego domu w swoim kraju. Doznanie to podzielają wszyscy Wietnamczycy i Holendrzy oraz połowa badanych Polaków. Firma to jedynie miejsce, gdzie 23% ankietowanych zarabia na utrzymanie swoje oraz swojej rodziny i jest im ona obojętna. Takie podejście ma 42% badanych Polaków oraz połowa grupy Norwegów. Druga połowa norweskiej grupy (7% ogółu badanych) traktuje firmę jako swój drugi dom i drugą rodzinę. Tego doznania nie podziela żadna z pozostałych grup narodowościowych, co nie dziwi, gdyż w zdecydowanej większości są to pracownicy sezonowi. Dla 3% respondentów (wszyscy to Polacy) firma to miejsce, do którego niechętnie chodzą, ale mają kontakt z innymi ludźmi. Wśród uczestników badania nie było takich osób, które nienawidzą firmy, gdyż jest ona źródłem stresu, ale nie mają innego wyboru z powodu sytuacji bezrobocia na rynku pracy w ich kraju (por. wykres 20).

Wykres 20. Znaczenie firmy dla badanych pracowników.

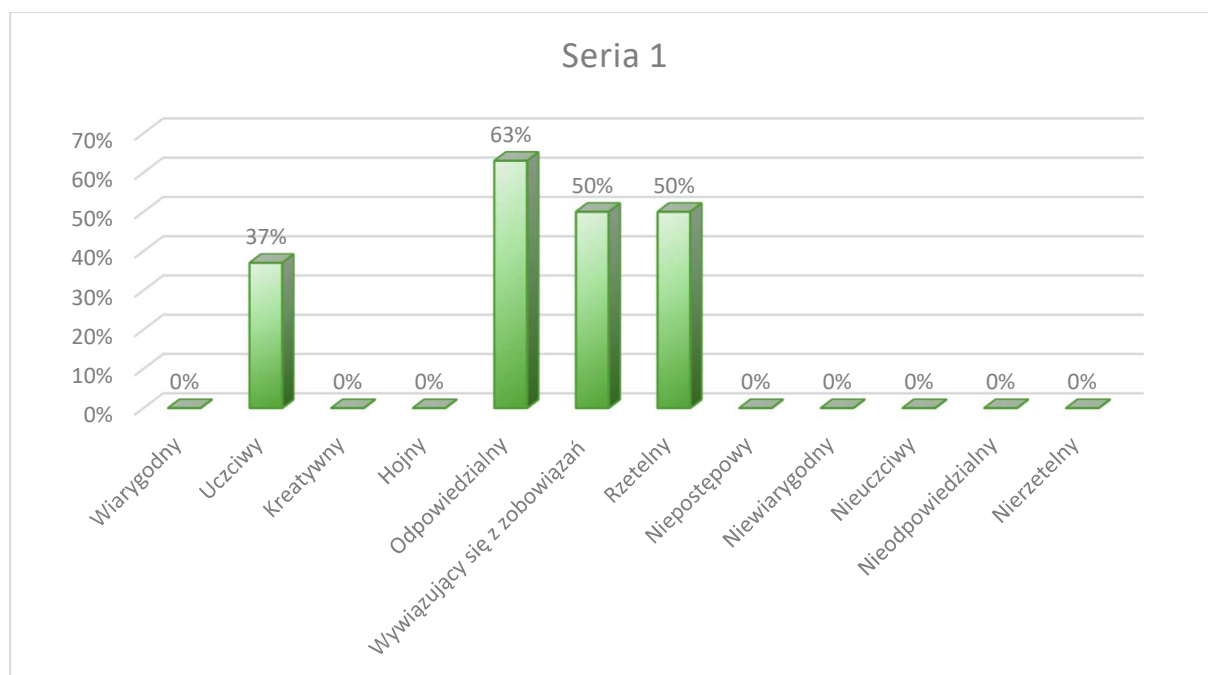


Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

Cecha charakteru, za pomocą której respondenci głównie określali firmę B&H, to odpowiedzialny (63%). Połowa badanych uważa, że przedsiębiorstwo jest rzetelne i taka sama liczba ankietowanych twierdzi, że wywiązuje się ze zobowiązań. Z kolei 37% osób wskazało

na uczciwość podmiotu. Firmy nie określano cechami takimi, jak wiarygodny, kreatywny, hojny, niepostępowy, niewiarygodny, nieuczciwy, nieodpowiedzialny czy nierzetelny. Zauważalne jest zatem, że organizacja B&H została przez pracowników scharakteryzowana wyłącznie za pomocą pozytywnych cech charakteru, co świadczy o tym, że mają oni o niej dobrą opinię i mimo dostrzegania pewnych jej słabych stron, czują się w niej relatywnie dobrze (por. wykres 21).

Wykres 21. Cecha charakteru, za pomocą której badani określili firmę B&H.



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

#### 4.2.1 Weryfikacja hipotezy roboczej

Weryfikacja hipotezy roboczej wymaga udzielenia odpowiedzi na szczegółowe problemy badawcze, co da obraz odpowiedzi na główny problem badań, a jednocześnie będzie stanowiło podstawę do potwierdzenia bądź obalenia hipotezy.

Odpowiadając na pierwszy szczegółowy problem badań, który był pytaniem o przebieg procesów zarządzania personelem w firmie B&H, należy zauważyć, że w znacznym stopniu praktyka zarządzania pokrywa się z pracowniczymi postulatami w tym zakresie, co pozwala stwierdzić, że zarządzanie personelem wielokulturowym w badanym podmiocie przebiega sprawnie. Pracownicy zwrócili uwagę na sprawiedliwe ocenianie, dokonywane bezstronnie, bez brania pod uwagę kultury pochodzenia pracowników oraz sprawne rozwiązywanie konfliktów, w którym nie ma miejsca na dyskryminację. Jest to niezwykle cenna cecha



zarządzania wielokulturową firmą, gdyż skupia się na aspektach związanych z pracą, nie zaś z pochodzeniem personelu, stwarzając tym samym atmosferę równości tak ważną w zróżnicowanym narodowościowo i kulturowo środowisku. Szczególne znaczenie ma sprawne rozwiązywanie konfliktów, pozbawione dyskryminacji czy waloryzacji kulturowej. Niemniej jednak zdiagnozowano, że w zarządzaniu personelem występują prawdopodobnie problemy komunikacyjne, które wynikają głównie z bariery językowej, o czym będzie mowa w dalszej części niniejszego wywodu.

W badanym przedsiębiorstwie panuje demokratyczny styl zarządzania personelem, w którym najważniejsza jest grupa jako całość. Badania potwierdziły, że pracownicy czują się zintegrowani. Przyjęty przez firmę styl zarządzania stanowi podstawę do rozwoju integracji i poczucia równości wśród wielokulturowego personelu. Jest to kolejną przesłanką do stwierdzenia, że procesy zarządzania personelem w firmie B&H przebiegają sprawnie. Świadczy o tym także efektywna realizacja organizowania oraz zadowalający system motywacji, oparty na różnorodnych motywatorach. Warto jednak zauważyć, że nie każdy badany zgadzał się z tym, że system motywacyjny zaspokaja potrzeby pracowników. Z tego względu, że opinię tę wyrazili pracownicy jednej narodowości, można rekomendować, iż system motywacji powinien być zrewidowany przez kierownictwo firmy pod kątem dopasowania do potrzeb zatrudnianych osób.

Funkcje planowania, podejmowanie decyzji i kontroli są realizowane nieco słabiej, a doskonalenie pracowników opiera się głównie na szkoleniach zawodowych i stanowiskowych. Ze względu na zdiagnozowany niedostatek szkoleń z kompetencji miękkich, niezwykle przydatnych w wielokulturowym przedsiębiorstwie, należy rekomendować wdrożenie takowych.

Drugi szczegółowy problem badawczy był pytaniem o trudności wynikające z zarządzania przedsiębiorstwem wielokulturowym. Uzyskane w badaniu wyniki pozwoliły dostrzec występowanie trudności w sprawowaniu jednolitej kontroli nad pracownikami z różnych kultur, co nie dziwi, gdyż wywodzący się z różnych kręgów kulturowych pracownicy mogą mieć odmienne podejście do kontroli. W ten sposób można również tłumaczyć zdiagnozowane trudności w dostosowaniu systemu motywacji i oceniania do pracowników z różnych kultur, choć wyniki badania pozwalają stwierdzić, że trudności te nie są znaczne (odpowiednio 30% i 27% wskazań). Stwierdzono brak barier w postaci dyskryminacji, uprzedzeń czy niechęci kierownictwa do pracowników wywodzących się z odmiennych kultur, co jest wysoce pożądaną cechą zarządzania personelem w badanej firmie.



Sposób rozwiązywania konfliktów w przedsiębiorstwie wielokulturowym stanowił kolejny problem badawczy. Badania własne pozwoliły zdiagnozować, że konflikty są rozwiązywane głównie poprzez poszukiwanie rozwiązań, ich ocenę i wybór najlepszego, propagowanie elastyczności kulturowej, unikanie stereotypów i uprzedzeń, identyfikację źródła problemów, poszukiwanie przyczyn i skupienie się na ich zlikwidowaniu. Należy więc ocenić, że konflikty w firmie B&H rozwiązuje się w sposób racjonalny i kompleksowy, a jednocześnie trafny z punktu widzenia wielokulturowego zespołu, gdyż unika się odwoływania się do stereotypów, stosowania jakichkolwiek przejawów dyskryminacji, jak również propaguje się elastyczność kulturową i poszukuje kompromisów. Wykorzystywane są także mediacje i negocjacje, jednak z dużym prawdopodobieństwem nie odznaczają się ona tak wysoką efektywnością, jak wymienione wyżej sposoby (7% wskazań). Sposób rozwiązywania konfliktów w badanej organizacji jest odpowiedni i skuteczny, co rokuje dobrą współpracę wielokulturowego personelu.

Następny szczegółowy problem badań stanowił pytanie o przebieg procesów związanych z oceną i kontrolą w przedsiębiorstwie wielokulturowym. Na podstawie uzyskanych wyników stwierdzono, że pracownicy nie mają zastrzeżeń co do sposobu oceniania (87%), bowiem ocenianie przebiega bezstronnie, sprawiedliwie, bez kierowania się kulturą pochodzenia pracowników. Takie dokonywanie oceny warunkuje skuteczne zarządzanie przedsiębiorstwem wielokulturowym. Natomiast pomimo zdiagnozowania występowania trudności w sprawowaniu jednolitej kontroli nad pracownikami z różnych kultur, zauważono, że badane osoby nie mają zastrzeżeń do systemu kontroli. Kontrola prowadzona jest bez kulturowych uprzedzeń czy uwzględniania odmienności kulturowych. Jest to z pewnością wysoce zadowolające dla pracowników. Można więc przypuszczać, że uchybienia systemu kontroli wynikają z kwestii merytorycznych. Być może poszczególne zadania czy działy nie są objęte dostateczną kontrolą, co rodzi uchybienia ściśle w zakresie biznesowym, ale nie godzi w samych pracowników, nie wzbudza poczucia uprzedzeń czy dyskryminacji. Należy zatem zarekomendować rewizję systemu kontroli w firmie B&H oraz ujednoczenie jej i merytoryczne wzmocnienie, przy zachowaniu dotychczasowej bezstronności pod względem kulturowym wobec pracowników.

Odpowiadając na pytanie zawarte w problemie dotyczącym charakteru komunikacji poziomej i pionowej w przedsiębiorstwie wielokulturowym, należy stwierdzić, że komunikacja pozioma w firmie B&H ma mniej sformalizowany charakter od komunikacji pionowej, która jest bardziej bezpośrednia i cechuje się wyższym poziomem szczerości oraz bezpośredniości. Zauważono także, że komunikacja niewerbalna cechuje głównie komunikowanie się między



pracownikami, co może być wynikiem prób pokonywania bariery językowej, która została określona przez badanych jako główna bariera komunikacyjna w firmie. Wielokulturowy zespół badanego przedsiębiorstwa częściej i chętniej wybiera nieformalne kanały komunikacji pomiędzy sobą. Przepuszczalność tego typu komunikacja pełni funkcję integrującą pracowników pochodzących z odmiennych kultur i dlatego jest bardziej ceniona niż oficjalne formy komunikacji.

Chociaż pracownicy mają zapewnione doskonalenie językowe, to jednak język stanowi główną barierę komunikacji w badanym przedsiębiorstwie wielokulturowym. Jest to jednocześnie odpowiedź na szósty problem badawczy. Wpływu tej bariery doznają pracownicy wszystkich narodowości uczestniczących w badaniu. Nie stwierdzono barier komunikacyjnych, wynikających z postaw czy poglądów na odmienność kulturową, co pozwala ocenić komunikację w firmie jako pozytywną. Bariera językowa jest bowiem przeszkodą, z którą relatywnie łatwo się uporać, w przeciwieństwie do barier mentalnościowych, które są głęboko zakorzenione. Warto więc zarekomendować firmie B&H zwiększenie szkoleń językowych i obejmowanie nimi wszystkich pracowników, zwłaszcza nowych.

Siódmy problem badawczy stanowił pytanie o problemy natury psychologicznej w zarządzaniu przedsiębiorstwem wielokulturowym. W badaniach własnych nie zdiagnozowano występowania takowych. Stwierdzono natomiast, że pracownicy firmy B&H czują się zintegrowani z pozostałymi w zespole wielokulturowym, co stanowi podłoże do rozwoju pozytywnej atmosfery w miejscu pracy. Personel przedsiębiorstwa łączy przede wszystkim sprawy zawodowe, co jest jednakże zjawiskiem korzystnym z perspektywy wielokulturowej organizacji, gdyż między pracownikami nie dochodzi do konfliktów, które niekorzystnie wpływałyby na funkcjonowanie przedsiębiorstwa. Przyjazna atmosfera jest mocną stroną zespołu firmy B&H, co z pewnością decyduje o dobrostanie pracowników. Niemniej należy też zauważyć, że połowa badanych doznaje stresu związanego z pracą, ale uzyskane wyniki badań nie pozwalają stwierdzić, że stres ten jest rezultatem wywołanym przez czynniki związane z kulturą pochodzenia. Ponadto większość osób (83%) twierdzi, że badania kierownictwo firmy B&H zdecydowanie cechuje się inteligencją kulturową, a więc potrafi zarządzać wielokulturowym zespołem z wyczuciem, w sposób uwzględniający potrzeby pracowników wywodzących się z odmiennych kultur, bez uprzedzeń i narzucania dominującej kultury.

Odpowiadając na ostatni szczegółowy problem badawczy należy stwierdzić, że zarządzanie zasobami ludzkimi w badanym przedsiębiorstwie wielokulturowym w całościowym ujęciu przebiega sprawnie, z nieznacznymi uchybieniami w sferze kontroli,





komunikacji, wynagradzania pracowników czy systemu motywacji. Procesy zarządzania personelem pozwalają jednakże stworzyć w firmie pozytywną atmosferę, pozbawioną uprzedzeń, dyskryminacji kulturowej, narzucania dominujących wzorców kulturowych.

Udzielenie odpowiedzi na problemy badawcze szczegółowe pozwala odpowiedzieć na główny problem niniejszych badań, a zarazem zweryfikować hipotezę roboczą. Przyjęto, że zasadniczymi uwarunkowaniami skutecznego zarządzania przedsiębiorstwem wielokulturowym są:

- przyjęcie odpowiedniej strategii zarządzania personelem,
- sprawne rozwiązywanie konfliktów, uwzględniające niedyskryminacyjne traktowanie stron,
- sprawiedliwe ocenianie, bez skupiania się na kulturze pochodzenia pracowników, lecz na ich merytorycznych działaniach,
- sprawna komunikacja i niezakłócony przepływ informacji.

Omówione powyżej wyniki badań oraz odpowiedzi udzielone na poszczególne problemy, a także dokonana w części teoretycznej analiza literatury przedmiotu pozwalają na potwierdzenie tej hipotezy. W badanym przedsiębiorstwie strategia zarządzania personelem koncentruje się na unikaniu jakichkolwiek przejawów waloryzowania kultur pracowników, wykorzystywania odmienności kulturowej w ocenianiu czy rozwiązywaniu konfliktów. Podstawę stanowi bezstronność i równe traktowanie wszystkich, bez względu na przynależność kulturową czy narodowościową. Firma skupia się na merytorycznych działaniach pracowników, przez pryzmat których są oceniani i kontrolowani. Liczą się wyniki pracy, nie zaś pochodzenie. Takie podejście do zarządzania wielokulturowym zespołem pozwala wydobyć jego potencjał. Warto jednak zwrócić pilniejszą uwagę na barierę językową i dążyć do jej zniwelowania, co nie wydaje się być zadaniem szczególnie trudnym.

#### 4.3 Wnioski z przeprowadzonych badań

1. Odpowiednie zarządzanie, zgodne z oczekiwaniami pracowników sprzyja tworzeniu konstruktywnych relacji pomiędzy pracownikami, a także pracownikami i kierownictwem (odpowiedź na problem szczegółowy 1). Jest to więc umiejętność szczególnie cenna w zespołach wielokulturowych, a jej wypracowanie świadczy o zrozumieniu potrzeb i oczekiwań pracowników wywodzących się z różnych środowisk kulturowych oraz umiejętnym połączeniu realizacji ich postulatów z efektywnym zarządzaniem organizacją. Jedną z konsekwencji jest pozytywna atmosfera w firmie, która z kolei przekłada się na zadowolenie personelu, satysfakcję z pracy, wyzwala



pozytywne emocje. To zaś przyczynia się do uzyskiwania lepszych wyników przez pracowników, którzy mają świadomość tego, iż oceniana jest ich praca, nie zaś to, skąd pochodzą. Procesy zarządzania przebiegają sprawnie, dodatkowo oddziałując na zadowolenie pracowników, którzy oczekują bezstronnego oceniania, kontrolowania, takiegoż rozwiązywania konfliktów oraz motywowania w sposób, który będzie odpowiedni dla osób z różnych kultur. System motywacji, choć zadowalający dla większości i zróżnicowany pod względem motywatorów, wymaga zweryfikowania pod kątem zaspokajania potrzeby pracowników różnych narodowości. Zagadnienie to jest z pewnością trudne do zrealizowania w praktyce zarządzania wielokulturowym zespołem. Wiadomym jest, że efektywny system motywacji uwzględnia potrzeby pracowników i w możliwym stopniu zaspokaja je. W tym bowiem tkwi istota motywacji – nie sposób jej wzbudzić w sytuacji braku zaspokojenia potrzeb jednostki. Tymczasem diagnoza takich potrzeb w zróżnicowanych pod względem kulturowym zespołach jest zadaniem nader złożonym i czasochłonnym. Dodatkowo może ją komplikować fakt rotacji pracowników. Osoby wywodzące się z różnych kręgów kulturowych mogą oczekiwać odmiennych sposobów motywowania do pracy. Ich potrzeby mogą znacznie się różnić, co nie ułatwia zadania tworzenia spójnego systemu motywacyjnego. W badaniach własnych wykazano, że system motywacyjny analizowanej organizacji jest zróżnicowany, obfitujący zarówno w motywatory finansowe, jak i pozafinansowe, materialne i niematerialne. Mimo to jednak wciąż nie realizuje oczekiwań wszystkich członków zespołu. Wskazuje to na złożoność omawianej problematyki i stanowi aktualne wyzwanie dla zarządzających firmą. Doskonalenie pracowników opiera się głównie na szkoleniach zawodowych i stanowiskowych. W ten sposób pracownicy otrzymują podstawy merytoryczne funkcjonowania w firmie i kształtują kompetencje twarde. Konieczne jest zintensyfikowanie doskonalenia kompetencji miękkich, które umożliwi pracownikom i kadrom efektywniejsze funkcjonowanie w wielokulturowym środowisku. Kolejnym postulatem jest zwiększenie ilości szkoleń językowych. Niewątpliwie pracownicy badanej organizacji oczekują doskonalenia zawodowego, ale nie jest ono jedynym czynnikiem powodzenia organizacji wielokulturowej, tym bardziej, że wykazano pewne zakłócenia komunikacyjne. Wdrażanie szkoleń językowych i szkoleń z zakresu kompetencji miękkich jest nadrzędną rekomendacją dla badanego przedsiębiorstwa.

2. Zdiagnozowane w przedsiębiorstwie trudności w zarządzaniu personelem wielokulturowym nie mają rozległych rozmiarów (odpowiedź na problem



szczegółowy 2). Niemniej należy dołożyć starań, by takich rozmiarów nie przybrały w przyszłości i reagować na problemy, dopóki łatwo je rozwiązać. Należy więc postępować zgodnie według zasady, która mówi o tym, że korzystniejsze jest zapobieganie niż reagowanie na zaistniałe konsekwencje. Wiąże się to choćby z kosztami zarządzania, jakie ponosi badane przedsiębiorstwo. Negatywne konsekwencje uchybień mogą mieć długofalowe skutki, które znacznie trudniej zneutralizować niż ich uwarunkowania. Trudno odbudować satysfakcję pracowników, dobrą atmosferę w pracy, chęci do działania i motywację, jeśli zaniedba się czynniki sprzyjające tym zjawiskom. Zakłócenia w komunikacji mogą prowadzić do konfliktów, zaś znacznie trudniej i kosztowniej rozwiązywać konflikt, niż zadbać o kształtowanie kompetencji komunikacyjnych czy umiejętności językowych. Zarządzanie zróżnicowanym pod względem kulturowym zespołem nie jest łatwym zadaniem, aczkolwiek w badaniach własnych wykazano, że analizowane przedsiębiorstwo realizuje ten proces zgodnie z oczekiwaniami pracowników. Pomimo nieznaczących trudności, można mówić o sukcesie firmy w tej sferze jej funkcjonowania, czego przejawem jest jej ciągły rozwój i znaczna konkurencyjność.

3. Sprawiedliwe i bezstronne ocenianie oraz takowe rozwiązywanie konfliktów, bez koncentracji na przesłankach kulturowych pracowników, za to ze skupieniem się na aspektach merytorycznych, stanowi jedno z najważniejszych uwarunkowań zarządzania wielokulturowym personelem. Bezstronność i miarodajność ocen pracowniczych warunkuje kierowanie pracownikami, przy czym istotne są efekty pracy, wyniki, zaangażowanie pracowników, nie zaś kultura, (odpowiedź na problem szczegółowy 3). Nie może ona stanowić przyzmatu, poprzez który byłaby dokonywana ocena pracy. W oczywisty sposób stanowiłoby to wyraz uprzedzenia. Faworyzowanie pracowników określonej kultury mogłoby być ponadto czynnikiem konfliktogennym. Warto zauważyć, że ocenianie pracowników w dużej mierze odpowiada oczekiwaniom personelu w tym zakresie. Ocena pracowników nigdy nie powinna być subiektywną czy moralną oceną osób.
4. Można powiedzieć, że środowisko wielokulturowe jest szczególnie wyczulone na dokonywanie niesprawiedliwych ocen, uwzględniających aspekty pochodzenia wśród kryteriów merytorycznych, co dostrzeżono odpowiadając na trzeci problem badań oraz zaakcentowano udzielając odpowiedzi na czwarty problem badawczy. Tym bardziej więc należy podkreślić rangę bezstronnego, sprawiedliwego oceniania oraz rozwiązywania konfliktów w wielokulturowej organizacji jako jeden z warunków jej



efektywnego funkcjonowania i jeden z najsilniejszych postulatów członków takiego podmiotu. Jednolita kontrola nad pracownikami z różnych kultur jest natomiast zadaniem niełatwym, a trudności mogą wynikać z różnego podejścia do procesów kontroli, ingerencji w wykonywane zadania czy podejścia do procedur kontrolowania. Pracownicy wywodzący się z odmiennych kultur mogą podchodzić odmiennie do tych kwestii, traktując je na przykład jako nadmierną ingerencję w autonomię lub przeciwnie, odczuwając nadmierną swobodę. W tym kontekście ważne jest jednak to, że kontrola jest dokonywana bez kulturowych uprzedzeń czy uwzględniania odmienności kulturowych.

5. Komunikacja pozioma (czyli zachodząca pomiędzy współpracownikami) w firmie B&H ma mniej sformalizowany charakter od komunikacji pionowej (czyli na linii pracownicy-kierownictwo), co nie jest zaskakującym stwierdzeniem. W większości przypadków w przedsiębiorstwach pracownicy komunikują się między sobą w mniej sformalizowany sposób niż z przełożonymi, zwłaszcza, jeśli są to pracownicy tego samego szczebla (odpowiedź na problem szczegółowy 5). Personel częściej posługuje się między sobą komunikacją niewerbalną, co może być efektem bariery językowej, czyli werbalnej. Warto zwrócić uwagę jednak na różne znaczenia gestów w poszczególnych kulturach. Przykładowo, stukanie się w czoło w niektórych krajach oznacza pokazywanie głupoty, a w innych wskazuje na „tęgą głowę”. Warto więc mieć świadomość tego typu różnic. Kierownictwo może wyjść do pracowników z inicjatywą ukazującą tego typu podstawowe różnice w gestach, nawiązując do nich na przykład podczas szkolenia lub umieszczając informację w atrakcyjnej formie na stronie internetowej czy wśród materiałów informacyjnych (np. w gablocie, w szatni, jadalni itp.) w miejscu pracy.
6. W zarządzaniu wielokulturowym zespołem pojawia się bariera językowa (odpowiedź na problem szczegółowy 6). Bez wsparcia ze strony organizacji w postaci szkoleń językowych, pracownicy samodzielnie dążą do jej zniwelowania w komunikacji nieformalnej, np. odwołując się do komunikacji niewerbalnej. Nie jest to wystarczające dla osiągnięcia efektywnej komunikacji w firmie, toteż konieczne jest doskonalenie językowe pracowników. Nie ulega najmniejszej wątpliwości, że komunikacja stanowi podstawę działalności każdej firmy i jej pracowników. W środowisku wielokulturowym stanowi ona prawdziwe wyzwanie, jak się okazuje, nie tylko pod względem językowym. Doskonalenie językowe pracowników pochodzących z różnych państw, jest bezsprzecznie konieczne, ale podkreślić należy, iż nie tylko język stanowi podstawę



komunikowania się. W badaniu własnym wykazano, że między pracownikami intensyfikacji ulega komunikacja niewerbalna. Jest ona nieodłączną częścią komunikowania werbalnego, jednak w środowisku wielokulturowym szczególnie istotna jest świadomość znaczenia różnych gestów czy mowy ciała. Elementy te mają często odmienne znaczenie w różnych kulturach, więc niewłaściwe ich odczytywanie może nie tylko stanowić zakłócenie komunikacji, ale nawet stać się przyczynkiem konfliktu. Uniknięcie nieporozumień wywołanych tymi czynnikami możliwe jest więc poprzez wdrażanie doskonalenia pracowników z zakresu komunikacji – zarówno werbalnej (kursy językowe), jak i pozawerbalnej (szkolenia z zakresu kompetencji kulturowych i kompetencji miękkich).

7. Brak problemów natury psychologicznej w zarządzaniu personelem badanego przedsiębiorstwa świadczy o właściwym podejściu do różnorodnego personelu (odpowiedź na problem szczegółowy 7). Poczucie integracji pracowników w miejscu pracy może jednocześnie przekładać się na ich poczucie bezpieczeństwa, a zaspokojenie tej jednej z podstawowych potrzeb człowieka stanowi warunek skutecznej motywacji. Co więcej, zdiagnozowana w badaniach własnych dobra atmosfera w firmie może przekładać się na poczucie psychicznego komfortu pracowników, co także ma znaczenie dla ich wydajności oraz dobrego nastroju. Przychodząc do miejsca pracy, w którym człowiek czuje się bezpiecznie i komfortowo, ma świadomość, że jest sprawiedliwie oceniany za wykonywane zadania, a nie za to, skąd się wywodzi, jak i mając pewność braku uprzedzeń czy dyskryminacyjnego podejścia, ma pozytywne nastawienie, a praca, nawet, jeśli bywa monotonna czy trudna, nie jest w takich warunkach ciężarem. Przyjazna atmosfera decyduje o dobrostanie pracowników i choć badane osoby przyznawały, że praca jest dla nich stresująca, to jednak stres ten nie wynika z dyskryminacji, niesprawiedliwego podejścia czy uprzedzeń. Można więc stwierdzić, że taki stres może przyjmować nawet działanie motywujące i mieć charakter konstruktywny, mobilizujący do skupienia się na pracy i wykonywania jej z odpowiednim potencjałem. Tym bardziej, jeśli pracownik ma świadomość, że jest kontrolowany pod względem merytorycznym i oceniany sprawiedliwie oraz bezstronnie.
8. Zarządzanie personelem wielokulturowym w badanym podmiocie przebiega sprawnie. w znacznym stopniu praktyka zarządzania pokrywa się z pracowniczymi postulatami w tym zakresie (odpowiedź na problem szczegółowy 8). Przypuszczalnie przekłada się to na pozytywną atmosferę w firmie. Przyjęty przez firmę styl zarządzania stanowi



podstawę do rozwoju integracji i poczucia równości wśród wielokulturowego personelu. Tego typu mocne strony firma osiąga nawet w obliczu problemu bariery językowej. Zdiagnozowany w badaniach własnych styl zarządzania stosowany w badanej organizacji jest pochodną powyżej poczynionych już spostrzeżeń. Wiąże się on bowiem z realizacją postulatów i oczekiwań pracowników, a przez to staje się podłożem dobrej atmosfery w miejscu pracy. Wydaje się, że demokratyzm jest najbardziej pożądanym podejściem w zarządzaniu wielokulturowym personelem, bowiem z założenia daje każdemu pracownikowi prawo głosu. Menedżer zarządzający w stylu demokratycznym odznacza się umiejętnością słuchania swoich podwładnych, co jednocześnie stawia przed nim wymóg wypracowania inteligencji kulturowej. Styl ten sprzyja budowaniu zaufania, dobrej atmosfery, zrozumienia, co jest niezwykle ważne w zróżnicowanym pod względem kulturowym środowisku, gdyż pozwala uniknąć przejawów dyskryminacji czy eliminować uprzedzenia.



## Podsumowanie

Różnorodność kulturowa stała się nieodłączną cechą współczesnego, globalnego rynku i jednocześnie okazała się być doniosłą determinantą dla funkcjonowania organizacji. Wielokulturowość oddziałuje na zarządzanie, bowiem wiele przedsiębiorstw ma swoje siedziby i filie w innych państwach, w innych zaś świadczy usługi, czy sprzedaje produkty, a więc zatrudnia personel wywodzący się z różnych kultur. Pracę sezonową również cechuje zatrudnianie osób pochodzących z różnych państw. Dlatego wielokulturowość organizacji i podmiotów gospodarczych stała się faktem wyznaczającym podejście do zarządzania. Jednocześnie wynika stąd wiele implikacji dla zarządzania, bowiem podmioty monokulturowe różnią się od wielokulturowych w licznych sferach swego funkcjonowania. Fundament zarządzania zespołami zróżnicowanymi pod względem kulturowym stanowi równe traktowanie pracowników, pozbawione uprzedzeń i dyskryminacji. Podejście takie pozwala na wykorzystanie potencjału tkwiącego w wielokulturowym personelu, co wyznacza szanse dla przedsiębiorstwa na rozwój i zwiększenie przewagi konkurencyjnej.

Celem niniejszej pracy było zdiagnozowanie uwarunkowań skutecznego zarządzania przedsiębiorstwem wielokulturowym na przykładzie firmy Bjertnaes Og Hoel. Cel ten osiągnięto korzystając z dwóch metod badawczych, którymi były studium przypadku przedsiębiorstwa oraz metoda sondażu diagnostycznego z techniką ankiety i kwestionariuszem ankiety. Grupą badawczą było 30 pracowników badanej organizacji pochodzących z różnych państw. Na podstawie przeprowadzonych badań potwierdzono hipotezę roboczą, która zakładała, że zasadnicze uwarunkowania skutecznego zarządzania przedsiębiorstwem wielokulturowym uwzględniają przyjęcie odpowiedniej strategii zarządzania personelem, sprawne rozwiązywanie konfliktów, uwzględniające niedyskryminacyjne traktowanie stron, sprawiedliwe ocenianie, bez skupiania się na kulturze pochodzenia pracowników, lecz na ich merytorycznych działaniach, sprawna komunikacja i niezakłócony przepływ informacji.

W badaniach własnych wykazano, że równe traktowanie pracowników jest kluczem do efektywnego zarządzania wielokulturowym zespołem. Nie oznacza to jednak, że pracownikom narzuca się dyrektywy, sposób postępowania czy system wartości wynikający z dominującej kultury. Przeciwnie, personel nie jest oceniany przez pryzmat miejsca pochodzenia, lecz działań merytorycznych, a jedyną kulturą, która obejmuje wszystkich pracowników, jest kultura organizacyjna. Ta jednak nie nosi cech żadnej z kultur narodowych, lecz stanowi nową jakość kulturową, w której pracownicy różnych narodowości funkcjonują na takich samych warunkach.



Praktyka zarządzania w badanym przedsiębiorstwie w znacznej mierze pokrywa się z pracowniczymi postulatami. Personel jest oceniany sprawiedliwie i bezstronnie, w podobny sposób rozwiązywane są konflikty. W procesie tym poszukuje się odpowiednich, satysfakcjonujących dla stron rozwiązań i spośród nich dokonuje się wyboru najkorzystniejszego. Docieka się również przyczyn konfliktów, kierując się zasadą, która nakazuje zapobieganie, a nie wyłącznie reagowanie na powstałe konsekwencje. Kontrolowanie okazało się również zadowalające dla pracowników, a jakiegokolwiek uchybienia są kwestią po stronie merytorycznej, nie zaś kulturowej. Firma skupia się na aspektach związanych z pracą, nie zaś z pochodzeniem personelu, stwarzając tym samym atmosferę równości tak ważną w zróżnicowanym narodowościowo i kulturowo środowisku. Podejście to jest podatnym gruntem dla integracji i poczucia równości. W badaniu własnych zdiagnozowano natomiast niedostatek szkoleń z kompetencji miękkich, niezwykle przydatnych w wielokulturowym przedsiębiorstwie. Pracownicy mają zapewnione doskonalenie językowe, mimo to jednak język okazał się być główną barierą w komunikacji. Jest to bariera, którą relatywnie łatwo można pokonać, w przeciwieństwie do barier mentalnościowych, które są głęboko zakorzenione. Pracownicy starają się zresztą zniwelować ją samodzielnie, wykorzystując w tym celu komunikację niewerbalną. Może ona jednak nieść ze sobą ryzyko zakłóceń komunikacyjnych, bowiem w różnych krajach i kulturach dane symbole i znaki niewerbalne często posiadają odmienne znaczenia.

Pracownicy firmy B&H czują się zintegrowani z pozostałymi, dzięki czemu w miejscu pracy panuje pozytywna atmosfera. Personel przedsiębiorstwa łączy przede wszystkim sprawy zawodowe, co jest jednakże zjawiskiem korzystnym z perspektywy wielokulturowej organizacji, gdyż między pracownikami nie dochodzi do konfliktów, które niekorzystnie wpływałyby na funkcjonowanie przedsiębiorstwa. Atmosfera ta stanowi także rezultat równego traktowania pracowników, zarządzania pozbawionego uprzedzeń, cechującego się kulturową elastycznością. W takich warunkach każdej organizacji wielokulturowej łatwiej jest korzystać z potencjału zróżnicowanego personelu i kreować swą przewagę konkurencyjną. Jest to niezmiernie ważne, gdyż w otoczeniu organizacyjnym współczesnych przedsiębiorstw wielokulturowa siła robocza stanowi fundament funkcjonowania na globalnym rynku.





## Bibliografia

1. Aronson E., Wilson T. D., Akert R. M., Psychologia społeczna – serce i umysł, Wydawnictwo Zysk i S-ka, Poznań 1997.
2. Barska A., Tożsamość – perspektywa wielokulturowa i transkulturowa. Przypadek Maghrebu, w: A. Barska, M. Korzeniowski (red.), Wielokulturowość – międzykulturowość – transkulturowość w perspektywie europejskiej i transeuropejskiej, Wydawnictwo Uniwersytetu Opolskiego, Opole 2007.
3. Benedyktowicz Z., Portrety obcego. Od stereotypu do symbolu, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2000.
4. Brańka P., Internacjonalizacja gospodarki a współczesne teorie rozwoju regionalnego, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie” 2010, nr 821, s. 5-18.
5. Brislin R., Worthley R., MacNab B., Cultural intelligence: Understanding behaviors that serve people’s goals, „Group and Organization Management” 2006, vol. 31, no. 1, s. 40-55.
6. Budyta-Budzyńska M., Adaptacja, integracja, asymilacja – próba ujęcia teoretycznego, w: M. Budyta-Budzyńska (red.), Integracja, czy asymilacja? Polscy imigranci w Islandii, Scholar, Warszawa, s. 44-65.
7. Bukowska U., W kierunku organizacji wielokulturowej, „Zarządzanie i Finanse” 2012, r. 10, nr 1, cz. 3, s. 327-338.
8. Burkiewicz Ł., Zarządzanie wielokulturowością. Różnice kulturowe determinantem rozwoju współczesnego biznesu, w: E. Sowa-Behtane (red.), Relacje międzykulturowe, Wydawnictwo WAM, Kraków 2016.
9. Burszta W., 1998, Antropologia kultury: tematy, teorie, interpretacje, Wydawnictwo Zysk i S-ka, Poznań 1998.
10. Chmielecki M., Sułkowski Ł., Metody zarządzania międzykulturowego, w: Ł. Sułkowski, G. Ignatowski (red.), Komunikacja i zarządzanie międzykulturowe. Współczesne wyzwania prawno-organizacyjne, Difin Warszawa 2017.
11. Chybicka A., Kosakowska-Berezecka N., Petrus P., Wielokulturowość w organizacji – wyzwania dla zarządzania, w: A. M. Zawadzka (red.), Psychologia zarządzania w organizacjach, PWN, Warszawa 2010.
12. Czańska K., Wielokulturowe zasoby ludzkie jako podmiot strategii marketingowych małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu



- Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach, Seria: Administracja i Zarządzanie” 2017, nr 113, s. 61-70.
13. Czaja I., Globalizacja, globalizm, przedsiębiorczość – szanse i zagrożenia, w: J. Klich (red.), Globalizacja, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 2001.
  14. Gajek K., Dynamika procesów wielokulturowych w organizacji. Studium przypadku, „Problemy Zarządzania” 2009, vol. 7, nr 3 (25), s. 158-171.
  15. Glinka B., Jelonek A. W., Zarządzanie międzykulturowe, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2010.
  16. Golka M., Oblicza wielokulturowości, w: M. Kempny, A. Kapciak, S. Łodziński (red.), U progu wielokulturowości. Nowe oblicza społeczeństwa polskiego, Oficyna Naukowa Warszawa 1997.
  17. Griffin R. W., Podstawy zarządzania organizacjami, PWN, Warszawa 2017.
  18. Hajduk-Nijakowska J., Kulturowy kontekst komunikowania, w: E. Kulczycki, M. Wendland, (red.), Komunikologia. Teoria i praktyka komunikacji, Wydawnictwo Naukowe Instytutu Filozofii UAM, Poznań 2012.
  19. Hussain S., Managing Communication Challenges in Multicultural Organizations, „International Journal of Media, Journalism and Mass Communications” 2018, vol. 4, nr 2, s. 44-49.
  20. Jackson B. W., Theory and practice of multicultural organization development, in: B. B. Jones, M. Brazzel (ed.), The NTL Handbook of Organization Development and Change: Principles, Practices, and Perspectives, NTL Institute, Washington 2014.
  21. Jankowska-Mihulowicz M., Kształtowanie organizacji wielokulturowej – strategie behawioralne, „Problemy Zarządzania” 2011, vol. 9, nr 4 (34), s. 61-74.
  22. Jonas A., Strategie konkurencji na rynku usług bankowych, Biblioteka Menedżera i Bankowca, Warszawa 2002.
  23. Kaczmarek B., Zarządzanie międzykulturowe – wybrane aspekty, w: B. Glinkowska (red.), Internacjonalizacja przedsiębiorstw. Uwarunkowania – procesy – wyniki badań, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2016.
  24. Kaczmarek Ł., Wolny przepływ towarów i (u)sług. Multikulturalizm a wielokulturowość w wyobrażeniach o swojskości i przydatności społecznej oraz legitymizacji kulturowej w kontekście aksjologii ekonomicznej, „Pogranicze. Studia Społeczne” 2012, t. XX, s. 107-131.
  25. Kempny M., Kapciak A., Łodziński S., U progu wielokulturowości. Nowe oblicza społeczeństwa polskiego, Oficyna Naukowa, Warszawa 1997.



26. Kluź A., Zmiany i stałość w tożsamości pod wpływem emigracji i pobytu w Polsce, w: H. Malewska-Peyre (red.), *Swojskość i obcość. O akulturacji imigrantów w Polsce*, Instytutu Psychologii PAN, Warszawa 2001.
27. Koczanowicz-Dehnel I., William Stern i jego program psychologii personalistycznej, „*Czasopismo Psychologiczne*” 2014, nr 20, s. 229-236.
28. Kołodziejczyk A., Rola konfliktu w organizacji, „*Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach. Seria: Administracja i Zarządzanie*” 2014, nr 100, s. 319-324.
29. Koźmiński A. K., Piotrowski W., *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, PWN, Warszawa 2002.
30. Krzywosz-Rynkiewicz B., Jak odkryć ukryty wymiar kultury organizacyjnej? „*Harvard Business Review Polska*” 2004, nr 18, s. 42-53.
31. Kubiciel-Lodzińska S., Czynniki zatrudnienia cudzoziemców w przedsiębiorstwach. Popyt zrealizowany a popyt potencjalny. Przykład badań z województwa opolskiego, „*Polityka Społeczna*” 2017, nr 11, s. 29-33.
32. Kubik K., Współczesne przedsiębiorstwa wobec wyzwań globalnej konkurencji, „*Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach. Seria: Administracja i Zarządzanie*” 2012, nr 92, s. 33-49.
33. Łochnicka D., Zaangażowanie pracownicze jako determinanta rozwoju organizacji, „*Studia Prawno-Ekonomiczne*” 2015, t. XCIV, s. 317-334.
34. Matejun M., Nowicki M., *Organizacja w otoczeniu. Od analizy otoczenia do dynamicznej lokalizacji*, w: A. Adamik (red.), *Nauka o organizacji. Ujęcie dynamiczne*, Wolters Kluwer, Warszawa 2013.
35. Mazur B., Cultural diversity in organisational theory and practice, „*Journal of Intercultural Management*” 2010, vol. 2, nr 2, s. 5-15.
36. Mazurek-Łopacińska K., *Zachowania nabywców i ich konsekwencje marketingowe*, PWE, Warszawa 2003.
37. Morreale S. P., Spitzberg B. H., Barge J. K., *Komunikacja między ludźmi. Motywacja, wiedza i umiejętności*, PWN, Warszawa 2007.
38. Mucha J., Wielokulturowość etniczna i nieetniczna, „*Sprawy Narodowościowe*” 1999, nr 14-15, s. 40-44.
39. Nadziakiewicz M., Zarządzanie zespołem wielokulturowym w dobie migracji, „*Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Seria: Organizacja i Zarządzanie*” 2018, z. 126, s. 143-150.



40. Nęcki Z., *Komunikacja międzyludzka*, Antykwa, Kraków 2000.
41. Olejniczak A., *Komunikacja w środowisku wielokulturowym*, „*Studia i Prace WNEIZ US*” 2016, nr 44/3, s. 75-84
42. Otoła I., *Analiza dynamiki otoczenia w świetle wyboru strategii rozwoju przedsiębiorstwa*, „*Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Seria: Organizacja i Zarządzanie*” 2017, z. 113, s. 327-338.
43. Podsiadłowski A., Gröschke D., Kogler M., Springer C., van der Zee K., *Managing a culturally diverse workforce: Diversity perspectives in organizations*, *International Journal of Intercultural Relations*, 2013, nr 37, s. 159-175.
44. Przytuła S., *Etnocentryzm indywidualny i organizacyjny w filiach zagranicznych korporacji w Polsce – wyniki badań*, „*Nauki o Zarządzaniu*” 2013, nr 2 (15).
45. Przytuła S., *Problemy wielokulturowości w korporacjach międzynarodowych*, „*Problemy Zarządzania*” 2011, vol. 9, nr 4 (34), s. 26-42.
46. Rakowska A., *Bariery kulturowe w transferze wiedzy w organizacjach globalnych*, w: T. Listwan, S. A. Witkowski (red.), *Sukces w zarządzaniu kadrami. Kapitał ludzki w organizacjach międzynarodowych*, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, Wrocław 2006.
47. Ratajczak M., *Podróż ku międzykulturowości*, „*Kultura – Historia – Globalizacja*” 2014, nr 15, s. 209-220.
48. Rozkwitalska M., *Zarządzanie międzynarodowe*, Difin, Warszawa 2007.
49. Rosińska M., *Procesy globalizacji jako geneza kreowania globalnej przestrzeni gospodarczej*, „*Acta Universitatis Lodzianensis. Folia Geographica Socio-Oeconomica*” 2008, vol. 9, s. 15-30.
50. Rutka R., Czerska M., *Wpływ kultury kraju pochodzenia dominującego kapitału na kulturę organizacji działających w Polsce*, w: P. Wachowiak (red.), *Kulturowe i kadrowe problemy internacjonalizacji przedsiębiorstw*, SGH Warszawa 2008.
51. Sadowski A., *Wielokulturowość jako czynnik zrównoważonego i inteligentnego rozwoju Polski*, „*Optimum. Studia Ekonomiczne*” 2016, nr 4(82), s. 69-82.
52. Simpson D., *Znaczenie inteligencji kulturowej w kierowaniu zespołami międzynarodowymi*, „*International Business and Global Economy*” 2015, nr 34, s. 136-151.
53. Sołtysiak P., *Mediacja jako alternatywna metoda rozwiązywania sporów*, „*Zeszyty Naukowe Instytutu Administracji AJD w Częstochowie*” 2012, nr 2(6), s. 9-28.



54. Sorys S., Tożsamość grup kulturowych w procesie globalizacji, „Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie” 2013, t. 22, nr 1, s. 155-171.
55. Stonehouse G., Hamill J., Campbell D., Purdie T., Globalizacja. Strategie i zarządzanie, Felberg SJA, Warszawa 2001.
56. Stor M., Strategiczne międzynarodowe zarządzanie zasobami ludzkimi, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, Wrocław 2011.
57. Subocz D., Geert Hofstede – praktyczne zastosowanie wymiarów kultur narodowych, „Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska” 2012, vol. XXV, nr 1-2.
58. Suchocka A., Kreowanie tożsamości kulturowej jako wyzwanie XXI wieku, „Colloquium Wydziału Nauk Społecznych i Humanistycznych. Kwartalnik” 2014, nr 4, s. 73-88.
59. Sugier-Szerega A., Komunikacja globalna – pojęcie, źródła, funkcjonowanie, „Roczniki Nauk Społecznych” 2006, t. XXXIV, z. 1, s. 81-106.
60. Szaban J. M., *Zachowania organizacyjne. Aspekt międzykulturowy*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2012.
61. Szahaj A., Wielokulturowość: za i przeciw (kilka uwag), w: D. Pietrzyk-Reeves, M. Kułakowska (red.), *Studia nad wielokulturowością*, Księgarnia Akademicka, Kraków 2010.
62. Sztompka P., *Socjologia zmian społecznych*, Wydawnictwo Znak, Karków 2005.
63. Śliz A., Szczepański M., Wielokulturowość i jej socjologiczny sens. Festival caravan czy wielokulturowe street party?, „Studia Socjologiczne” 2011, nr 4, s. 7-25.
64. Winkler R., Proces komunikowania się w organizacjach wielokulturowych – badanie i ocena, w: Ł. Sułkowski, K. Waniek (red.), *Studia z zarządzania międzykulturowego. Cz. II, Społeczna Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania*, Łódź 2009.
65. Winkler R., *Zarządzanie komunikacją w organizacjach zróżnicowanych kulturowo*, Wolters Kluwer, Kraków 2008.
66. Witczyńska K., Umieźnizarnodowienie przedsiębiorstw na przykładzie inwestycji niemieckich w Polsce, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach 2018”, nr 372, s. 110-121.
67. Zając C., Kulturowy kontekst międzynarodowego zarządzania zasobami ludzkimi, „Problemy Zarządzania” 2011, vol. 9, nr 4, s. 43-60.
68. Zakrzewska-Bielawska A., *Podstawy zarządzania. Teoria i ćwiczenia*, Wolters Kluwer, Warszawa 2012.



69. Zezwolenia na pracę cudzoziemców, <https://archiwum.mpips.gov.pl/analizy-i-raporty/cudzoziemcy-pracujacy-w-polsce-statystyki/> (odczyt z dnia: 10.11.2019).
70. Zorska A., Ku globalizacji. Przemiany w korporacjach transnarodowych i w gospodarce światowej, PWN, Warszawa 1998.



## Spis wykresów

Wykres 1. Liczba deklaracji polskich pracodawców o zamiarze zatrudnienia cudzoziemców w latach 2015-2017 .....	21
Wykres 2. Zestawienie obrotów za lata 2015-2019 w mln Euro. ....	55
Wykres 3. Zestawienie zysków i strat za lata 2015 – 2019 w tys. Euro. ....	55
Wykres 4. Uwarunkowania skutecznego zarządzania przedsiębiorstwem wielokulturowym zdaniem badanych. ....	70
Wykres 5. Uwarunkowania skutecznego zarządzania przedsiębiorstwem wielokulturowym i uwarunkowania dostrzegane w firmie B&H. ....	72
Wykres 6. Cechy systemu motywacji w firmie B&H. ....	74
Wykres 7. Doskonalenie pracowników w firmie B&H. ....	75
Wykres 8. Możliwość rozwoju zawodowego w firmie B&H według badanych. ....	76
Wykres 9. Poczucie integracji z innymi pracownikami firmy B&H. ....	77
Wykres 10. Przebieg procesów zarządzania personelem. ....	78
Wykres 11. Trudności występują głównie w zarządzaniu firmą B&H. ....	79
Wykres 12. Rozwiązywanie konfliktów w firmie B&H. ....	80
Wykres 13. Skuteczność i zadowolenie ze sposobu oceniania pracowników w firmie B&H. ....	81
Wykres 14. Najefektywniejsze narzędzie komunikacji wewnętrznej w firmie B&H. ....	82
Wykres 15. Cechy charakteryzujące komunikację poziomą i pionową w firmie B&H. ....	83
Wykres 16. Bariery komunikacji w firmie B&H. ....	85
Wykres 17. Mocne strony zespołu firmy B&H. ....	86
Wykres 18. Słabe strony zespołu firmy B&H. ....	87
Wykres 19. Inteligencja kulturowa kierownictwa firmy B&H. ....	87
Wykres 20. Znaczenie firmy dla badanych pracowników. ....	88
Wykres 21. Cecha charakteru, za pomocą której badani określili firmę B&H. ....	89



## Spis tabel

Tabela 1. Oddziaływania wielokulturowe w organizacji na poziomie mezo.....	27
Tabela 2. Natężenia wymiarów kulturowych G. Hostfedego w wybranych państwach.....	39
Tabela 3. Analiza SWOT przedsiębiorstwa B&H.....	57
Tabela 4. Najistotniejsze uwarunkowania przedsiębiorstwa B&H podlegające dalszej diagnozie SWOT.....	58
Tabela 5. Oszacowanie siły wpływu poszczególnych uwarunkowań.....	61
Tabela 6. Oszacowanie siły wpływu poszczególnych uwarunkowań.....	62
Tabela 7. Macierz wskazująca jaki wariant strategiczny jest najbardziej optymalnym wyborem dla diagnozowanego przypadku. ....	63
Tabela 8. Ocena sprawowania funkcji zarządzania zasobami ludzkimi w firmie B&H.....	73

## Spis schematów

Schemat 1. Przekształcanie się organizacji jednokulturowej w wielokulturową.....	14
Schemat 2. Konwergencja i dywergencja jako ujęcia aspektu wielokulturowości w organizacji. ....	16
Schemat 3. Poziomy, na których oddziałują procesy wielokulturowe w organizacjach.....	23
Schemat 4. Oddziaływania wielokulturowe między organizacją a otoczeniem. ....	24
Schemat 5. Dywergencyjne i konwergencyjne podejście do zarządzania wielokulturowym zespołem.....	32
Schemat 6. Strategie zarządzania różnorodnością kulturową w zespołach wg N. J. Adler. ....	34
Schemat 7. Strategie przewycięzania trudności komunikacyjnych w organizacji wielokulturowej.....	43
Schemat 8. Modele integracji.....	48
Schemat 9. Struktura organizacyjna Bjertnaes & Hoel.....	53





**Załącznik nr.1**

Nøtterøy .....2020

KWESTIONARIUSZ

NR.....

### **Kwestionariusz ankiety**

Szanowny Respondencie,

Jestem studentem Wyższej Szkoły Biznesu - National Luis University w Nowym Sączu na kierunku Zarządzanie i zwracam się do Pani/Pana z uprzejmą prośbą o wypełnienie poniższej ankiety. Tematem pracy jest „Zarządzanie wielokulturowe na przykładzie firmy Bjertnaes og Hoel”, a celem ankiety jest uzyskanie informacji na temat zarządzania wielokulturowego w firmie Bjertnaes Og Hoel. Zebrane w ten sposób dane pomogą mi w sformułowaniu wniosków, które zostaną zawarte w mojej pracy magisterskiej. Ankieta jest całkowicie anonimowa, a dane w niej zawarte poufne i posłużą mi tylko do celów badawczych. Proszę o udzielenie odpowiedzi na poszczególne pytania zgodnie ze stanem faktycznym oraz załączoną do pytań instrukcją. Wypełnienie ankiety zajmie około 20 minut, przy wybranej odpowiedzi prosimy wstawić X w oknie wyboru.

Serdecznie dziękuję za poświęcony czas.

Zbigniew Zawadzki



**1. Jakie są Pani/Pana zdaniem uwarunkowania skutecznego zarządzania przedsiębiorstwem wielokulturowym?**

*Można zaznaczyć trzy odpowiedzi.*

- Przyjęcie odpowiedniej strategii zarządzania personelem.
- Przyjazna pracownikowi kultura organizacyjna.
- Sprawne rozwiązywanie konfliktów, uwzględniające niedyskryminacyjne traktowanie stron.
- Efektywny system motywacji, oparty głównie na motywatorach finansowych.
- Sprawiedliwe ocenianie, bez skupiania się na kulturze pochodzenia pracowników, lecz na ich merytorycznych działaniach.
- Wyznaczenie jasnych i zrozumiałych dla wszystkich celów rozwojowych przedsiębiorstwa.
- Sprawna komunikacja i niezakłócony przepływ informacji.
- Szkolenia pracowników, zwłaszcza dbałość o szkolenia językowe.

**2. Które z uwarunkowań skutecznego zarządzania przedsiębiorstwem wielokulturowym dostrzega Pani/Pan w firmie B&H?**

*Można zaznaczyć trzy odpowiedzi.*

- Przyjęcie odpowiedniej strategii zarządzania personelem.
- Przyjazna pracownikowi kultura organizacyjna.
- Sprawne rozwiązywanie konfliktów, uwzględniające niedyskryminacyjne traktowanie stron.
- Efektywny system motywacji, oparty głównie na motywatorach finansowych.
- Sprawiedliwe ocenianie, bez skupiania się na kulturze pochodzenia pracowników, lecz na ich merytorycznych działaniach.
- Wyznaczenie jasnych i zrozumiałych dla wszystkich celów rozwojowych przedsiębiorstwa.
- Sprawna komunikacja i niezakłócony przepływ informacji.
- Szkolenia pracowników, zwłaszcza dbałość o szkolenia językowe.

**3. Jaki styl zarządzania według Pan/Pani panuje?**

*Proszę wybrać jedną odpowiedź.*

- Demokratyczny – najważniejsza jest grupa jako całość.
- Autokratyczny – koncentracja władzy kadry zarządzającej.
- Liberalny – kadra zarządzająca pozostawia zespołowi całkowitą swobodę w ramach realizacji zadań.

**4. Proszę ocenić w skali od 1 do 5, jak sprawowane są funkcje zarządzania zasobami ludzkimi w firmie B&H. Należy przyjąć, że 1 znaczy bardzo słabo, a 5 znaczy bardzo dobrze.**

<b>Funkcje ZZL</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
--------------------	----------	----------	----------	----------	----------



<b>Planowanie i podejmowanie decyzji</b>					
<b>Organizowanie</b>					
<b>Motywowanie i przewodzenie</b>					
<b>Kontrolowanie</b>					

### 5. Jakie są cechy systemu motywacji w firmie B&H?

*Można zaznaczyć trzy odpowiedzi.*

- Motywatory mają głównie postać finansową
- Stosowane są głównie motywatory niefinansowe
- Motywatory są zróżnicowane
- System jest dopasowany do potrzeb pracowników
- Pracownik jest oceniany za realne zaangażowanie
- System faktycznie motywuje do pracy
- System motywacji nie sprawdza się w praktyce
- System nie jest dostosowany do potrzeb pracowników
- Motywatory nie są zróżnicowane
- Kierownictwo faworyzuje pracowników za pomocą systemu motywacji
- Daje możliwość awansu
- Awans jest dostępny tylko dla niektórych

### 6. W jaki sposób przebiega doskonalenie pracowników w firmie B&H?

*Można zaznaczyć trzy odpowiedzi.*

- Szkolenia są prowadzone na miarę potrzeb
- Szkolenia są dopasowane do stanowisk pracy
- Każdy pracownik ma dostęp do coachingu
- Funkcjonuje e-learning
- W każdej chwili można otrzymać na bieżąco wymagane informacje czy nauczyć się potrzebnych umiejętności
- Można zwiększyć kwalifikacje zawodowe
- Nie ma żadnych szkoleń poza BHP
- Nie ma szkoleń i nie ma potrzeby szkoleń
- Szkolenia są, ale nie są odpowiedzią na realne potrzeby firmy i pracowników
- Można wybrać sposób doskonalenia zawodowego
- Prowadzone są kursy językowe
- Odbywają się szkolenia z zakresu kompetencji miękkich

### 7. Czy praca w firmie B&H daje Pani/Panu możliwość rozwoju zawodowego?

*Proszę zaznaczyć jedną odpowiedź.*

- Tak
- Nie



- Trudno powiedzieć

### 8. Czy czuje się Pan/Pani zintegrowany z innymi pracownikami firmy B&H?

*Proszę wybrać jedną odpowiedź.*

- Tak, tworzymy drugą rodzinę i w każdej sytuacji mogę na nich liczyć.
- Tak, tworzymy zgrany zespół, ale na wsparcie mogę liczyć tylko w sprawach zawodowych.
- Nie wspieramy się w sprawach zawodowych ani też nie przeszkadzamy sobie nawzajem.
- Nie, pomiędzy pracownikami panuje rywalizacja oraz wzajemna nieufność.
- Nie, wśród pracowników panuje zacięta rywalizacja, zawiść i dochodzi do konfliktów.

### 9. W jaki sposób w firmie B&H przebiegają procesy zarządzania personelem?

*Można zaznaczyć dwie odpowiedzi.*

- Funkcjonuje spisany kodeks antydyskryminacyjny.
- Różnice kulturowe są ignorowane przez menedżerów.
- Różnice kulturowe są ograniczane, redukowane – kierownictwo narzuca pracownikom kulturę dominującą.
- Zarządza się różnicami kulturowymi pracowników, uwzględnia się ich tożsamość kulturową.
- Prowadzone są szkolenia, których uczestnicy nabywają umiejętności w identyfikowaniu różnic kulturowych i ich wykorzystywaniu do zwiększania konkurencyjności przedsiębiorstwa.
- Menedżerowie rozwijają własne kompetencje wielokulturowe.
- Kładzie się silny akcent na komunikację.
- Pracownicy mają zapewnione doskonalenie językowe.

### 10. Co według Pana/Pani jest największą barierą we współpracy z ludźmi z innych krajów?

*Proszę zaznaczyć jedną odpowiedź.*

- Inna rasa/ kolor skóry
- Inny język (bariera językowa)
- Odmienna kultura, religia
- Status społeczny
- Inne

### 11. Jakie trudności występują głównie w zarządzaniu firmą B&H?

*Można zaznaczyć trzy odpowiedzi.*

- Obecność stereotypów.
- Dyskryminacja.
- Trudności w dostosowaniu systemu motywacji do pracowników z różnych kultur.
- Trudności w dostosowaniu systemu oceniania pracowników z różnych kultur.



- Trudności w sprawowaniu jednolitej kontroli nad pracownikami z różnych kultur.
- Bariera językowa.
- Uprzedzenia.
- Niechęć między współpracownikami wywodzącymi się z odmiennych kultur.
- Niechęć kierownictwa do pracowników wywodzących się z odmiennych kultur.
- Niechęć pracowników do kierownictwa wywodzącego się z odmiennych kultur.

## 12. W jaki sposób w firmie B&H są rozwiązywane konflikty?

*Proszę zaznaczyć wszystkie odpowiedzi, które są zgodne ze stanem faktycznym.*

- Poprzez identyfikację źródła problemów, poszukiwanie przyczyn i skupienie się na ich zlikwidowaniu.
- Poprzez unikanie konfliktów.
- Na skutek poszukiwania kompromisów.
- Wykorzystywane są mediacje.
- Wykorzystywane są negocjacje.
- Poprzez poszukiwanie rozwiązań, ich ocenę i wybór najlepszego.
- Poprzez propagowanie elastyczności kulturowej, unikanie stereotypów i uprzedzeń.
- Ogranicza się możliwość ich wystąpienia poprzez integrację pracowników.
- Stosując edukację kulturową.

## 13. Które z powyższych sposobów rozwiązywania konfliktów w firmie B&H są najskuteczniejsze, a które najmniej skuteczne?

*Proszę wpisać odpowiedź we właściwe miejsce spośród wybranych w poprzednim pytaniu odpowiedzi.*

Najbardziej efektywny sposób rozwiązywania konfliktów w firmie B&H to .....

Najmniej efektywny sposób rozwiązywania konfliktów w firmie B&H to .....

## 14. Czy sposób oceniania pracowników w firmie B&H jest skuteczny i zadowalający?

*Proszę zaznaczyć jedną odpowiedź.*

- Tak, nie mam zastrzeżeń.
- Dość skuteczny, ale mam wrażenie, że faworyzowani są pracownicy z określonych kultur/narodowości.
- Nie mam zdania.
- Oceny są subiektywne, zależą od tego, kogo lubi kierownictwo.
- System ocen jest nieskuteczny i niezadowalający.

## 15. Czy sposób kontroli pracowników w firmie B&H jest skuteczny i zadowalający?

*Proszę zaznaczyć jedną odpowiedź.*



- Tak, nie mam zastrzeżeń.
- Dość skuteczny, ale mam wrażenie, że faworyzowani są pracownicy z określonych kultur/narodowości.
- Nie mam zdania.
- Kontrola jest mniej restrykcyjna wobec tych osób, które są faworyzowane przez kierownictwo.
- System ocen jest nieskuteczny i niezadowolający.

**16. Najefektywniejsze narzędzie komunikacji wewnętrznej w firmie B&H to:**

*Proszę zaznaczyć jedną odpowiedź.*

- Firmowe imprezy integracyjne
- Prasa firmowa
- Zebrania z przełożonymi
- Zebrania z innymi pracownikami
- Poczta elektroniczna (E-mail)
- Nieformalne narzędzia komunikacji (rozmowy, plotki itp.)

**17. Proszę wybrać wszystkie cechy, które Pani/Pana zdaniem charakteryzują komunikację poziomą (między współpracownikami) w firmie B&H.**

*Proszę zaznaczyć wszystkie odpowiedzi, które są zgodne ze stanem faktycznym.*

- Stosowanie aluzji słownych
- Otwarta i bezpośrednia komunikacja
- Częste udzielanie wskazówek
- Stosowanie komunikacji niewerbalnej
- Pośredni charakter komunikacji
- Prostota komunikacji
- Uważne dobieranie słów
- Mówienie niewiele, ale konkretnie
- Mówienie wiele, ale bez konkretów
- Uznawanie bezpośredniości za nietakt
- Szczerłość w rozmowie
- Bezpośredni charakter komunikacji

**18. Proszę wybrać wszystkie cechy, które Pani/Pana zdaniem charakteryzują komunikację pionową (między kierownictwem a pracownikami) w firmie B&H.**

*Proszę zaznaczyć wszystkie odpowiedzi, które są zgodne ze stanem faktycznym.*

- Stosowanie aluzji słownych
- Otwarta i bezpośrednia komunikacja
- Częste udzielanie wskazówek
- Stosowanie komunikacji niewerbalnej
- Pośredni charakter komunikacji
- Prostota komunikacji



- Uważne dobieranie słów
- Mówienie niewiele, ale konkretnie
- Mówienie wiele, ale bez konkretów
- Uznawanie bezpośredniości za nietakt
- Szczerość w rozmowie
- Bezpośredni charakter komunikacji

### 19. Jakie są bariery komunikacji w firmie B&H?

*Można zaznaczyć dwie odpowiedzi.*

- Bariera językowa.
- Trudność w zrozumieniu cech wynikających z odmienności kulturowej współpracowników.
- Ocenianie odmiennej kultury w kategoriach wartościujących, czyli jako pozytywnej albo negatywnej, nie zaś jako odmiennej, ale neutralnej.
- Stosowanie odmiennych kodów w ramach komunikacji niewerbalnej (np. nastawienie osób wobec kontaktu wzrokowego, uścisku dłoni itp.).
- Konflikty wskutek zaburzeń komunikacyjnych.
- Posługiwanie się stereotypami.
- Subiektywizm w ocenie kultury pochodzenia współpracowników.
- Różne interpretacje postrzeganych osób, zjawisk, sytuacji.

### 20. Co jest mocną stroną zespołu firmy B&H?

*Można zaznaczyć dwie odpowiedzi.*

- Zaufanie w zespole
- Zaufanie kadry zarządzającej
- Przyjazna atmosfera
- Dobra komunikacja
- Współpraca w zespole
- Zaangażowanie zespołu
- Odpowiedni podział ról
- Odpowiednia motywacja

### 21. Co jest słabą stroną zespołu firmy B&H?

*Można zaznaczyć dwie odpowiedzi.*

- Brak zaufania w zespole
- Brak zaufania kadry zarządzającej
- Zła atmosfera
- Stres związany z pracą
- Za niskie wynagrodzenie
- Brak współpracy



- Brak wsparcia ze strony kadry zarządzającej
- Brak podziału zadań
- Słaba komunikacja
- Brak zaangażowania

**22. Inteligencja kulturowa jest to zdolność do efektywnego funkcjonowania w środowisku zróżnicowanym pod względem kulturowym, radzenia sobie w nim, a także skutecznego zarządzania wielokulturowymi grupami ludzi. Czy według Pani/Pana kierownictwo firmy B&H cechuje się inteligencją kulturową?**

*Proszę zaznaczyć jedną odpowiedź.*

- Tak, zdecydowanie.
- Tak, ale nie wszyscy, poszczególne osoby z kierownictwa.
- To zależy od okoliczności, czasem mam wrażenie, że nie radzą sobie zarządzaniem w wielokulturowym środowisku.
- Nie, jedynie czasami widać przejawy takiej inteligencji u pojedynczych osób z kierownictwa.
- Zdecydowanie nie, kierownictwo nie ma zdolności do zarządzania wielokulturowym zespołem.

**23. Które z wymienionych poniżej zdań najlepiej charakteryzuje pracę w B&H?**

*Proszę zaznaczyć jedną odpowiedź.*

- Firma to mój drugi dom i druga rodzina.
- Firma to miejsce, w którym z chęcią przebywam, ale z niecierpliwością wracam do swojego domu w swoim kraju.
- Firma to jedynie miejsce, gdzie zarabiam na utrzymanie swoje oraz swojej rodziny, jest mi obojętne.
- Firma to miejsce, do którego chodzę niechętnie, ale mam kontakt z innymi ludźmi.
- Firma to miejsce, którego nienawidzę, jest źródłem stresu, ale nie mam innego wyboru z powodu sytuacji bezrobocia na rynku pracy w moim kraju.

**24. Za pomocą jakiej cechy charakteru określił(a)by Pan/Pani firmę B&H ?**

*Można zaznaczyć dwie odpowiedzi.*

- Wiarygodny
- Uczciwy
- Kreatywny
- Hojny
- Odpowiedzialny
- Wywiązujący się z zobowiązań
- Rzetelny
- Niepostępowy
- Niewiarygodny





- Nieuczciwy
- Nieodpowiedzialny
- Nierzetelny

<b>Metryczka</b>	<b>1. Wiek:</b> <input type="checkbox"/> 18-25 <input type="checkbox"/> 25-40 <input type="checkbox"/> 40-60	<b>2. Płeć:</b> <input type="checkbox"/> Kobieta <input type="checkbox"/> Mężczyzna
<b>3. Wykształcenie:</b> <input type="checkbox"/> Podstawowe <input type="checkbox"/> Zawodowe <input type="checkbox"/> Średnie <input type="checkbox"/> Wyższe licencjackie <input type="checkbox"/> Wyższe magisterskie	<b>4. Staż pracy u obecnego pracodawcy:</b> <input type="checkbox"/> Mniej niż rok <input type="checkbox"/> 1-5 lat <input type="checkbox"/> 5-10 lat <input type="checkbox"/> Powyżej 10 lat	<b>5. Kraj pochodzenia:</b> <input type="checkbox"/> Polska <input type="checkbox"/> Holandia <input type="checkbox"/> Wietnam <input type="checkbox"/> Norwegia

