

PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

249

Sukces w zarządzaniu kadrami Elastyczność w zarządzaniu kapitałem ludzkim

Tom 2. Problemy zarządczo-psychologiczne



Redaktorzy naukowi

Stanisław A. Witkowski

Marzena Stor



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2012

Recenzenci: Piotr Bohdziewicz, Halina Czubasiewicz, Beata Jamka, Zdzisława Janowska, Marta Juchnowicz, Barbara Kożusznik, Kinga Lachowicz-Tabaczek, Tadeusz Listwan, Alicja Miś, Ryszard Panfil, Aleksy Pocztownski, Czesław Sikorski, Janina Stankiewicz, Janusz Strużyna, Łukasz Sułkowski, Stanisław A. Witkowski

Redakcja wydawnicza: Zespół

Redaktor techniczny: Barbara Łopusiewicz

Korektor: Justyna Mroczkowska

Łamanie: Małgorzata Czupryńska

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna na stronie www.ibuk.pl

Streszczenia opublikowanych artykułów są dostępne w międzynarodowej bazie danych The Central European Journal of Social Sciences and Humanities <http://cejsh.icm.edu.pl> oraz w The Central and Eastern European Online Library www.ceeol.com, a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon http://kangur.uek.krakow.pl/bazy_ae/bazekon/nowy/index.php

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania znajdują się na stronie internetowej Wydawnictwa www.wydawnictwo.ue.wroc.pl

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2012

ISSN 1899-3192

ISBN 978-83-7695-233-8

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk: Drukarnia TOTEM

Spis treści

| | |
|---|-----|
| Wstęp | 11 |
| <hr/> | |
| Część 1. Zagadnienia metodologiczno-metodyczne | |
| <hr/> | |
| Anna Cierniak-Emerych: Interesy osób świadczących pracę oraz ich respektowanie w warunkach uelastyczniania zatrudnienia..... | 15 |
| Alicja Keplinger, Bogna Bartosz, Marcin Piwowarczyk: Zapotrzebowanie na elastyczne zarządzanie w administracji publicznej – wyniki badań..... | 25 |
| Janusz Rymaniak: Elastyczność jako wymiar reistycznej koncepcji pracy ... | 36 |
| Aneta Stosik, Aleksandra Leśniewska: Perspektywy czasu jako kryteria prognozy potencjału pracowniczego w ujęciu koncepcji Zimbardo i Boyda .. | 45 |
| Dariusz Turek: Epistemologiczne i metodologiczne problemy pomiaru elastyczności..... | 54 |
| Stanisław A. Witkowski, Magdalena Ślęzyk-Sobol: Wypalenie zawodowe jako przejaw i skutek braku elastyczności w zarządzaniu ludźmi..... | 63 |
| <hr/> | |
| Część 2. Kompetencje pracowników i menedżerów | |
| <hr/> | |
| Grażyna Bartkowiak: Kompetencje społeczne pracowników w kontekście „zdrowia organizacji” w obszarze polityki personalnej | 77 |
| Izabela Bednarska-Wnuk: Elastyczność zawodowa w percepcji przedstawicieli pokolenia Y..... | 86 |
| Justyna Bugaj: Kompetencje specjalisty ds. kadr i płac – wyniki analizy oczekiwań pracodawców | 95 |
| Kinga Lachowicz-Tabaczek: Psychologiczne uwarunkowania elastyczności menedżerskiej – znaczenie postawy wobec nowych doświadczeń oraz przekonań na temat natury ludzkiej..... | 106 |
| Tomasz Seweryniak, Radosław Wyrzykowski: Weryfikacja propozycji modelu kompetencji coacha sportowego w piłce siatkowej..... | 117 |
| Magdalena Zalewska-Turzyńska: Wybrane formalne wyznaczniki sprawnej komunikacji w organizacji..... | 128 |
| <hr/> | |
| Część 3. Przywództwo i style kierowania | |
| <hr/> | |
| Adela Barabasz: Elastyczność i dzielenie się wiedzą, czyli w poszukiwaniu idealnego przywódcy..... | 139 |

| | |
|--|-----|
| Wioletta Gieniec-Urbańska: Zagadnienie przywództwa we współczesnej organizacji..... | 148 |
| Łukasz Haromszeki: Kwalifikacje menedżera jako główna determinanta przywództwa sytuacyjnego..... | 158 |
| Barbara Kozusznik: Elastyczność wpływu w zespole pracowniczym..... | 168 |
| Ryszard Panfil, Łukasz Panfil: Style współpracy menedżera operacyjnego z utalentowanymi realizatorami zadań (na przykładzie organizacji sportowych) | 177 |
| Zbigniew Piskorz: Style kierowania – ile ich jest? | 193 |

Część 4. Zachowania organizacyjne

| | |
|--|-----|
| Agnieszka Fornalczyk: Podmiotowe uwarunkowania elastycznego zarządzania konfliktami w organizacji..... | 207 |
| Bogna Bartzosz, Alicja Keplinger, Marcin Piwowarczyk: Zmiany w funkcjonowaniu urzędu administracji publicznej – z perspektywy pracowników | 217 |
| Jolanta Bieńkowska: Struktura potrzeb ludzkich jako determinanta elastyczności działania jednostki i organizacji..... | 226 |
| Anita Richert-Kaźmierska, Katarzyna Stankiewicz: Czynniki motywujące osoby w wieku okołoemerytalnym do wydłużonej aktywności zawodowej..... | 236 |
| Agnieszka Wojtczuk-Turek: Elastyczność organizacyjna i indywidualna a zachowania innowacyjne w miejscu pracy – empiryczna analiza zależności .. | 247 |

Część 5. Adaptacja i doskonalenie

| | |
|---|-----|
| Bjørn Z. Ekelund, Piotr Pluta: <i>Diversity Icebreaker</i> – trening elastycznego zarządzania różnorodnością..... | 263 |
| Katarzyna Januskiewicz: Sukces zawodowy w perspektywie jutra | 273 |
| Henryk Jarosiewicz: Charakterologiczne uwarunkowania elastyczności zarządzania kapitałem ludzkim | 281 |
| Iwona Kubica: Proces adaptacji pracowników w organizacjach zróżnicowanych kulturowo | 291 |
| Teresa Kupczyk: Identyfikacja sposobu definiowania sukcesu zawodowego przez pracowników z uwzględnieniem różnic wynikających z płci, wykształcenia, zajmowanego stanowiska, lokalizacji organizacji i udziału kapitału – wyniki badań..... | 302 |
| Magdalena Łuźniak-Piecha: POS (<i>Perceived Organizational Support</i>) jako element modelu mentoringowego – polscy profesjonalisci na brytyjskim rynku pracy | 314 |

| | |
|--|-----|
| Joanna Mesjasz: Coaching jako narzędzie kształtowania elastycznych kadr | 323 |
| Dorota Molek-Winiarska: Rozwój umiejętności pracowników w aspekcie radzenia sobie ze stresem..... | 332 |

Część 6. Kultura i klimat organizacyjny

| | |
|---|-----|
| Katarzyna Durniat: Metodologia i zastosowanie badań klimatu organizacyjnego – na przykładzie zrealizowanego projektu badawczego | 347 |
| Stanisław Grochmal: Paradygmat jedności – nowy paradygmat zarządzania przedsiębiorstwem w aspekcie zarządzania zasobami ludzkimi | 358 |
| Danuta Kunecka: Klimat organizacyjny w kontekście elastyczności zatrudnienia w sektorze zdrowia | 369 |
| Bogdan Nogalski, Agnieszka Szpitter, Ewelina Nohrstedt: Świadomość kulturowa jako narzędzie elastyczności w zarządzaniu kapitałem ludzkim w przedsiębiorstwie międzynarodowym realizującym projekty infrastrukturalne – <i>case research</i> | 378 |
| Jagoda Stompór-Świdarska: Diagnoza kultury organizacyjnej uniwersytetu: elastyczne podejście do kierunków zmian i nowych wyzwań..... | 390 |
| Ilona Świątek-Barylska: Whistleblowing w praktyce. Postawy i zachowania pracowników organizacji gospodarczych..... | 403 |

Summaries

Part 1. Methodological and methodical problems

| | |
|--|----|
| Anna Cierniak-Emerych: Employee interests and respect for them in the conditions of creating flexible work arrangements | 24 |
| Alicja Keplinger, Bogna Bartzosz, Marcin Piwowarczyk: The demand for flexible management in public administration – research results..... | 35 |
| Janusz Rymaniak: Flexibility as reistic dimension of work concept | 44 |
| Aneta Stosik, Aleksandra Leśniewska: Time perspectives in employees potential prognosis in terms of Zimbardo and Boyd theory | 53 |
| Dariusz Turek: Epistemological and methodological problems of organizational flexibility | 62 |
| Stanisław A. Witkowski, Magdalena Ślęzyk-Sobol: Occupational burn-out as the indicator and the consequence of lack of flexibility in managing people..... | 73 |

Part 2. Employees and managers competence

| | |
|--|----|
| Grażyna Bartkowiak: Social competence of employees in the context of “health organization” in the area of personnel policy..... | 85 |
|--|----|

| | |
|--|-----|
| Izabela Bednarska-Wnuk: Professional mobility in the perception of Generation Y..... | 94 |
| Justyna Bugaj: Competency of personnel and payroll specialist – results of employers expectations analysis..... | 105 |
| Kinga Lachowicz-Tabaczek: Psychological determinants of managerial flexibility – the importance of attitude towards new experience and theories about human nature..... | 115 |
| Tomasz Seweryniak, Radosław Wyrzykowski: The proposal of verification of competence of team sport coaches in volleyball | 127 |
| Magdalena Zalewska-Turzyńska: Selected formal determinants for efficient communication in organization | 136 |

Part 3. Leadership and management styles

| | |
|---|-----|
| Adela Barabasz: Flexibility and knowledge sharing – in search of an excellent leader..... | 147 |
| Wioletta Gieniec-Urbańska: The issue of leadership in modern organization . | 157 |
| Łukasz Haromszeki: Qualifications of manager as the main determinant of situational leadership | 167 |
| Barbara Kozusznik: Flexibility of influence in the work team..... | 176 |
| Ryszard Panfil, Łukasz Panfil: Styles in cooperation between operational manager and talented task executors (on the example of sport organizations) | 192 |
| Zbigniew Piskorz: Leadership styles – how many are there?..... | 204 |

Part 4. Organizational behavior

| | |
|--|-----|
| Agnieszka Fornalczyk: Subjective determinants of flexible management of conflicts in organization..... | 216 |
| Bogna Bartosz, Alicja Keplinger, Marcin Piwowarczyk: Changes in the functioning of public administration services – from the perspective of employees | 225 |
| Jolanta Bieńkowska: Structure of human needs as a determinant of operational flexibility of individual and organization | 235 |
| Anita Richert-Kaźmierska, Katarzyna Stankiewicz: Factors motivating older people to the elongation of their professional activity | 246 |
| Agnieszka Wojtczuk-Turek: Organizational and individual flexibility and innovative behaviour in the workplace – empirical analysis of relationships .. | 259 |

Part 5. Adaptation and improvement

| | |
|---|-----|
| Bjørn Z. Ekelund, Piotr Pluta: Diversity Icebreaker – training of flexible diversity management..... | 272 |
|---|-----|

| | |
|---|-----|
| Katarzyna Januszkiewicz: Professional success in the perspective of tomorrow | 280 |
| Henryk Jarosiewicz: Characterological determinants of human capital management flexibility | 290 |
| Iwona Kubica: The process of employees' adaptation in culturally diverse organizations | 301 |
| Teresa Kupczyk: Identification of the way of professional success' defining by employees including differences resulting from gender, education, position, organization location and capital participation – results of research | 313 |
| Magdalena Łuźniak-Piecha: POS (Perceived Organizational Support) as an element of mentoring model – Polish professionals on the British labour market | 322 |
| Joanna Mesjasz: Coaching as a tool of flexible personnel creation | 331 |
| Dorota Molek-Winiarska: Development of employees' skills in the aspect of coping with stress | 343 |

Part 6. Culture and organizational climate

| | |
|---|-----|
| Katarzyna Durniat: Methodology and application of study of organizational climate on the example of realized research project..... | 357 |
| Stanisław Grochmal: Paradigm of unity – a new paradigm of enterprise management in the aspect of human resource management..... | 368 |
| Danuta Kunecka: Organization's atmosphere in a context of employment elasticity in the health care sector..... | 377 |
| Bogdan Nogalski, Agnieszka Szpitter, Ewelina Nohrstedt: Culture consciousness as a tool of flexibility in the intellectual capital management in international company conducting infrastructural projects – case study research | 389 |
| Jagoda Stompór-Świdarska: Diagnosis of university organizational culture. Elastic approach to directions of changes and new challenges | 402 |
| Ilona Świątek-Barylska: Whistleblowing in practice. Attitudes and behaviour of employees in Polish companies..... | 412 |

Bogdan Nogalski, Agnieszka Szpitter

Uniwersytet Gdański

Ewelina Nohrstedt

Skanska Infrastructure Development [Skanska ID] Sopot

ŚWIADOMOŚĆ KULTUROWA JAKO NARZĘDZIE ELASTYCZNOŚCI W ZARZĄDZANIU KAPITAŁEM LUDZKIM W PRZEDSIĘBIORSTWIE MIĘDZYNARODOWYM REALIZUJĄCYM PROJEKTY INFRASTRUKTURALNE – *CASE RESEARCH*

Streszczenie: Artykuł – w kontekście elastyczności – przedstawia zagadnienia wykorzystania świadomości kulturowej w procesie zarządzania kapitałem ludzkim. Świadomość kulturowa w nowoczesnym świecie biznesu jest elementem multikulturowych organizacji działających na rynkach międzynarodowych. Dywersyfikacja kulturowa zasobów przedsiębiorstw ma znamienny wpływ na ich przyszłość i sposób realizowania przez nie celów i zadań. Odpowiednie zarządzanie świadomością kulturową pracowników organizacji przyczynia się do rozwoju całego przedsiębiorstwa przez implementację innowacyjnych, kreatywnych rozwiązań i idei oraz wzmocnienia pozycji rynkowej w oczach bliższych i dalszych uczestników otoczenia.

Słowa kluczowe: świadomość kulturowa, elastyczność, zarządzanie, kapitał ludzki, przedsiębiorstwo międzynarodowe, analiza przypadku.

1. Wstęp

Celem artykułu – w kontekście elastyczności¹ – jest przedstawienie na przykładzie badań w organizacji międzynarodowej² zagadnienia wykorzystania świadomości kulturowej w procesie zarządzania kapitałem ludzkim.

¹ Elastyczność stanowi cel organizacyjny, który sprowadza się do ustanowienia uregulowań mających zapewnić dopasowanie przedsiębiorstwa i otoczenia w sytuacji stałych zmian, jest też sposobem na zachowanie dynamicznej równowagi w organizacji. Por. [Heinen 1991, s. 78].

² Obiektem, w którym przeprowadzono badanie, jest firma Skanska Infrastructure Development, która zajmuje się realizacją projektów infrastrukturalnych w ramach partnerstwa publiczno-prywatnego na terenie Ameryki Północnej, Ameryki Południowej i Europy.

Świadomość kulturowa w nowoczesnym świecie biznesu jest elementem multikulturowych organizacji działających na rynkach międzynarodowych. Aspekty dywersyfikacji kulturowej zasobów przedsiębiorstw mają znamienny wpływ na ich przyszłość i sposób realizowania przez nie celów i zadań. Odpowiednie zarządzanie świadomością kulturową pracowników przyczynia się do rozwoju całego przedsiębiorstwa przez implementację innowacyjnych, kreatywnych rozwiązań i idei oraz wzmocnienia pozycji rynkowej w oczach bliższych i dalszych uczestników otoczenia.

2. Kontekst problemu – kultura

Kultura³ jest jednym z bardziej niejednoznacznych pojęć, swoim zakresem bowiem obejmuje wiele różnych obszarów. Wieloznaczeniowość słowa „kultura” przysłużyła się powstaniu wielu definicji tego pojęcia. W tym miejscu przytoczymy tę, którą uważamy za klasyczną⁴.

Kultura to wyuczone zachowania i poglądy, które kształtują ludzką osobowość od najmłodszych lat. Do wytworzenia kultury potrzebna jest zbiorowość ludzka, przekazująca informacje kulturowe z pokolenia na pokolenie, izolowana jednostka nie jest w stanie samodzielnie wytworzyć kultury – musi posiadać dostawcę wzorców oraz odbiorcę doświadczenia. W codziennym życiu elementy kultury przekazują nam rodzice i opiekunowie, z biegiem lat poszerza się nasza wiedza na temat obyczajów i tradycji, pewne zachowania stają się dla ludzi naturalne, „wkodowane”, oczywiste⁵. Tak więc na tym poziomie kultura to wyuczony we wczesnym etapie rozwoju mechanizm, wspólne wzorce zachowań i interakcji, konstrukcje poznawcze i afektywne zrozumienia wykształcone w procesie socjalizacji. Człowiek wchłania kulturę przez procesy uczenia się, przez co stopniowo wrasta w kulturę otaczającego go społeczeństwa, czyli przechodzi proces *inkulturyzacji*. W związku z tym ludzie mieszkający w różnych miejscach i odmiennych okolicznościach rozwijają inne kultury. Jednak przez poznanie nowej, odmiennej kultury mogą dostosować się do innego środowiska w sposób niegenetyczny, co pozwala im adaptować się w różnych ośrodkach życia.

³ Słowo pochodzi z łacińskiego *cultura mentis* – uprawa ziemi, co należy rozumieć jako wytwory człowieka.

⁴ Według prekursorów badań antropologicznych organizacji – A.L. Kroemera i C. Kluckhohna – „Kultura składa się z wzorów, jawnych i ukrytych, nabytych przez zachowanie i przekazywanych przez symbole, stanowiące charakterystyczne osiągnięcia grup ludzkich, w tym ich wkład w artefakty; zasadniczy rdzeń kultury składa się z tradycyjnych (tzn. historycznie wydzielonych i wybranych) idei, a zwłaszcza związanych z nimi wartości; systemy kulturowe mogą z jednej strony być uznane za produkty działań, jednak z drugiej strony mogą być postrzegane jako elementy warunkujące dalsze działania” [Kroeber, Kluckhohn 1952, s. 24].

⁵ Na przykład Europejczycy nie zastanawiają się, dlaczego zgadzając się z kimś lub na coś, przytakują, kiwając głową w górę i w dół, jest to dla nich tak naturalne jak oddychanie, jednak nie w każdej szerokości geograficznej jest to odruch poprawny w takiej sytuacji.

Stąd można mówić o kulturze w kontekście narodu⁶ czy też biznesu⁷. Szczególnie w tym ostatnim kontekście [kultura-biznes] można stwierdzić, że czynniki wpływające na zachowanie bieżących bądź potencjalnych partnerów biznesowych są bardzo zróżnicowane, a często wręcz odmienność kultur może prowadzić do niezrozumienia lub konfliktu. Dlatego tak istotne jest posiadanie świadomości różnic kulturowych⁸. Taka wiedza w organizacjach światowych nazywana jest *świadomością kulturową*.

3. Zarządzanie świadomością kulturową

Programy nabywania świadomości kulturowej⁹ są często wspierane wieloma innymi działaniami. W niektórych zachodnich przedsiębiorstwach kierownicy wraz z pracownikami danych działów mają za zadanie określić portret Mr. Company, czyli typowego pracownika danej organizacji, którego cechy zarówno psychiczne, jak i fizyczne będą odzwierciedleniem syntezy elementów kultur członków tego przedsiębiorstwa. Z drugiej jednak strony, próbują oni wykreślić składowe, które antagonizują go od reszty współpracowników [Zbiegień-Maciąg 2005, s. 42-45]. Takie

⁶ Naród to forma „społecznej organizacji i koncepcja kultury, która wiąże się w sensie dosłownym bardziej z narodem niż z państwem” [Hofstede 2000, s. 48]. Uwarunkowania geograficzne mają znamienity wpływ na mentalność danego narodu, jednak należy podkreślić, iż w ramach jednego narodu często występują różnice pomiędzy danymi regionami.

⁷ Globalna ekonomia oraz multikulturowy biznes wymagają zrozumienia kulturowych różnorodności oraz przystosowania do efektywnej pracy w wielojęzycznych, multietycznych oraz wielodyscyplinarnych grupach. Po wieloletnich badaniach i praktycznych doświadczeniach zawodowych profesor Richard R. Gesteland, w publikacji *Różnice kulturowe a zachowania w biznesie. Marketing, negocjacje i zarządzanie w różnych kulturach* [2000], ujął najistotniejsze praktyki i zwyczaje w biznesie międzynarodowym w usystematyzowane, logiczne modele, które w przystępny sposób pozwalają współczesnym menedżerom, dyrektorom bądź negocjatorom zrozumieć mechanizmy, którymi kierują się ich potencjalni bądź obecni partnerzy biznesowi.

⁸ W obecnych czasach, gdy przedsiębiorczość w większości przypadków nie jest ograniczona ani granicami państw, ani strefą czasową, a globalna gospodarka i globalny biznes przeżywają prawdziwy boom, kultury organizacyjne, zarządzania, negocjacyjne, regionalne i narodowościowe przenikają się, a im większa jest chęć danego przedsiębiorstwa do osiągnięcia sukcesu na rynku międzynarodowym, tym wyższy powinien być poziom uświadomienia i zrozumienia odmienności kultur przez pracowników tego przedsiębiorstwa.

⁹ Świadomość to przede wszystkim wiedza o tym, o czym wiem, to zdolność pojmowania zjawisk nas otaczających jako zdarzeń logicznych bądź nie, ale realnych. Świadomość to umiejętność rozumowania i rozumienia. Natomiast świadomość kulturowa to podstawa komunikacji międzyludzkiej, to zdolność wychodzenia poza własne granice świadomości celem zrozumienia zarówno obcych, jak i własnych wartości kulturowych, wierzeń i sposobu postrzegania rzeczywistości. Dlaczego wykonujemy czynności w taki, a nie inny sposób? Jak postrzegamy świat? Co determinuje nasze zachowania? Jej istnienie, sens i znaczenie najlepiej przedstawił amerykański przemysłowiec H. Ford, stwierdzając „Jeżeli istnieje jakiś jeden sekret sukcesu, to jest to umiejętność przyjmowania cudzego punktu widzenia i patrzenia z tej perspektywy z równą łatwością jak z własnej”.

działanie ma na celu wyjasnienie podobieństw i różnic występujących pomiędzy kulturami.

Bardzo istotne w zarządzaniu świadomością kulturową jest rozgraniczenie różnorodności kulturowej uczestników organizacji i panujących w niej wzorców zachowań odpowiednich dla danego przedsiębiorstwa, czyli rozróżnienie pomiędzy kulturą (kulturami) w organizacji a kulturą organizacyjną. Kultura organizacyjna to jakby „niewidzialna siła, która stoi za działaniami w organizacji” [Aniszewska 2007, s. 22 oraz s. 19-23]¹⁰, która mobilizuje i nadaje kierunek działań. Jest to wspólny dla większości pracowników danego przedsiębiorstwa sposób postrzegania zachowania w organizacji, wytyczne do wydawania opinii, pryzmat, przez który postrzegają oni to, co się dzieje wokół nich, jest to wspólny sposób działania dla ludzi niepowiązanych inaczej niż przez łańcuch służbowy. Biorąc pod uwagę powyższe uwarunkowania, można postawić tezę, iż kultura rynku i kultury osób wchodzących w skład organizacji w istotny sposób wpływają na kulturę organizacyjną. Członkowie przedsiębiorstwa w wybranych krajach, z określoną kulturą, będą w przeważającym stopniu reprezentowali wartości zgodne z wartościami kultury danego społeczeństwa, a co za tym idzie – aktywnie wpływali na kulturę organizacji¹¹. Jednocześnie istotnym aspektem będą również ich indywidualne ideały i walory [Kozusznik 2002; 2007, s. 221-223].

Zasadniczą rolę w *zinternacjonalizowanym*¹² świecie biznesu odgrywa sposób wdrażania procesów ukulturowienia organizacji. Współzależność funkcjonowania poszczególnych grup i jednostek organizacyjnych w dużej mierze zależy od jej menedżerów. Umiejętne zarządzanie spektrum kulturowym przedsiębiorstwa przez promowanie równości szans dla wszystkich pracowników, niezależnie od płci, wie-

¹⁰ Na kulturę organizacyjną składają się m.in. jako determinanty kultura społeczności, w której przedsiębiorstwo działa, charakter otoczenia biznesowego, podstawowe założenia właścicieli przedsiębiorstwa lub jej dominujących liderów czy kultury zasobów ludzkich wchodzących w skład danej organizacji.

¹¹ Jednym z elementów zarządzania świadomością kulturową w przedsiębiorstwie jest program *marketingu wewnętrznego*, skoncentrowany na wprowadzaniu wewnątrzorganizacyjnych zmian i strategii kształcenia pracowników. Marketing wewnętrzny opiera się na założeniu, że w każdym przedsiębiorstwie istnieje wewnętrzny rynek, na którym tradycyjną rolę klientów odgrywają pracownicy. W takim przypadku nie należy poprzestać na prezentacji określonej misji kulturowej, jednostronnych wystąpieniach kadry zarządzającej czy też publikacjach w newsletterze firmowym. Istotne jest aktywne włączenie wszystkich współtworzących organizację w prace koncepcyjne, wielostronna pomoc w zdobywaniu nowych umiejętności, potrzebnych do zaimplementowania innowacyjności kulturowych, oraz sprawna komunikacja wewnętrzna. Marketing wewnętrzny pełni również istotną funkcję w integrowaniu poszczególnych komórek organizacyjnych, wpływa na częstotliwość komunikacyjną, ułatwia zniesienie barier w przekazywaniu informacji, a co za tym idzie, przyczynia się do rozwoju świadomości kulturowej i budowania wspólnego miejsca pracy, nie w sensie geograficznym, lecz mentalnym, wspomaga on również realizację misji oraz wizji organizacji. Por. [Olsztyńska 2005, s. 64-68].

¹² *Internacjonalizacja* to inaczej umiędzynarodowienie, pojęcie nadrzędne w stosunku do globalizacji i integracji, to wieloetapowy proces łączenia się różnorodnych systemów gospodarczych celem stworzenia jednego, spójnego organizmu. Więcej na ten temat zob.: [Nogalski i in. 2009, s. 456-472].

ku, pochodzenia rasowego czy klasowego, tworzy klimat wzajemnego zrozumienia i tolerancji wyznawanych, zróżnicowanych wartości. Uzmysłowanie przez menedżerów wyzwań wynikających z różnorodności kulturowej staje się stymulatorem do rozpowszechniania wiedzy na ten temat. Tak jak szerokie spektrum kulturowe istnieje w organizacji, szeroki przedział zróżnicowania personalnego, motywacyjnego i sposobów działania powinien działać w przedsiębiorstwie, jednak w nieprzerwanym ciągu, pod jednym szyldem sukcesu organizacji. Dlatego też odpowiednia świadomość kulturowa menedżerów staje się potrzebą współczesnego okresu. Dzięki niej możliwy do wypracowania w przedsiębiorstwie będzie efektywny dialog międzykulturowy, zmiana świadomości społecznej oraz plan skutecznego działania w sytuacjach konfliktowych. W obecnym stuleciu kwestie wielokulturowości stały się nowym wyzwaniem dla zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie [Janowska 2009, s. 65-74]. Umiejętność wykorzystania dywersyfikacji kulturowej przez kadre zarządzającą stanowi przejaw strategicznego podejścia do zarządzania.

Reasumując, należy stwierdzić, że współczesny, dynamiczny świat globalnego biznesu wymaga efektywnego i nowoczesnego planu zarządzania świadomością kulturową w przedsiębiorstwach, zwłaszcza w tych, które charakteryzuje szeroki zakres umiędzynarodowienia.

4. Podmiot i przedmiot badań

Skanska Infrastructure Development AB [Skanska ID] jest częścią globalnej spółki Skanska, jednej z 500 największych firm na świecie (według rankingu magazynu „Fortune”, rok 2010), międzynarodowego lidera zajmującego się działalnością budowlaną i deweloperską, realizującego inwestycje z zakresu budownictwa mieszkalnego, biurowego oraz projekty w systemie partnerstwa publiczno-prywatnego. Powstała¹³ jako wyodrębniona w 1989 r. ze Skanski spółka i od początku swojej działalności zajmuje się realizacją projektów infrastrukturalnych (drogi, szkoły, szpitale, więzienia) w ramach partnerstwa publiczno-prywatnego. Swoją działalnością obejmuje głównie region Polski, Czech, Słowacji, Skandynawii, Wielkiej Brytanii i obu Ameryk. Skanska ID reprezentują na całym świecie 123¹⁴ osoby. Są to specjaliści z dziedzin: przygotowania i realizacji projektów budowlanych, inżynierii, negocjacji, znajomości prawa (lokalnego i międzynarodowego), finansów, komunikacji i marketingu, a przede wszystkim zarządzania. Pracownicy przedsiębiorstwa są grupą szeroko zróżnicowaną pod względem miejsca wykonywania pracy, narodowości i płci, a co za tym idzie, odpowiednią grupą do przeprowadzenia badania nt. świadomości kulturowej w organizacji.

¹³ Pierwotna nazwa spółki: BIOBRÄNSLEPRODUKTION I ARVIDSJAUR Aktiebolag.

¹⁴ Dane na dzień: 31.09.2010.

Ilustrując przedmiot badań (tj. świadomość kulturową), w badanym podmiocie wyróżniono 17 różnych narodowości¹⁵ wykonujących swoją działalność w 15 zdwyersyfikowanych biurach¹⁶, w 9 odmiennych krajach (Wielka Brytania, USA, Szwecja, Argentyna, Chile, Czechy, Polska, Brazylia, Finlandia), na 3 kontynentach (Europa, Ameryka Północna, Ameryka Południowa). Tak zróżnicowana pod względem zasobów ludzkich organizacja ma szeroko rozwiniętą ofertę metod uświadamiania różnorodności kulturowej¹⁷.

5. Metodyka badania poziomu świadomości kulturowej w organizacji

Do zbadania poziomu uświadomienia kulturowego pracowników Skanska ID i ich sposobu postrzegania sprawności zarządzania tą dywersyfikacją przez kadre zarządzającą wykorzystano korespondencyjną metodę ankietową skierowaną do wszystkich pracowników. Dodatkowo przeprowadzono wywiad indywidualny z przedstawicielem kadry zarządzającej.

W ankiecie zastosowano zamknięte pytania dotyczące opinii pracowników na temat ich miejsca w wielokulturowej, międzynarodowej organizacji oraz sposobu

¹⁵ Zatrudnieni w przedsiębiorstwie pracownicy reprezentują następujące narodowości: brytyjską (43,09% populacji), szwedzką (21,14%), amerykańską (13,01%), argentyńską (6,50%), pozostałe (od 2,44 do 0,81%) stanowią pracownicy narodowości chilijskiej, australijskiej, czeskiej, hinduskiej, polskiej, włoskiej, brazylijskiej, estońskiej, fińskiej, greckiej, hiszpańskiej, norweskiej i RPA. Dane na dzień: 31.09.2010.

¹⁶ Biura zlokalizowane są w następujących krajach i miastach: Wielka Brytania – Londyn, Szwecja – Sztokholm, USA – Waszyngton, Argentyna – Buenos Aires, Wielka Brytania – Bristol, Chile – Santiago, Czechy – Praga, Polska – Sopot, Wielka Brytania – Szkocja, Wielka Brytania – Chelmsford, Exxes, Brazylia – Sao Paolo, USA – Miami, USA – Austin, USA – Houston, Finlandia – Helsinki.

¹⁷ Przede wszystkim przedsiębiorstwo Skanska ID corocznie organizuje konferencję, w której biorą udział wszyscy zatrudnieni w niej pracownicy, począwszy od członków Executive Group, czyli grupy głównej kadry zarządzającej organizacją, skończywszy na osobach na stanowiskach wspomagających – administracyjnych (asystent/asystentka poszczególnych działów). Każda konferencja odbywa się w innym miejscu i kraju, jednakże związanym z prowadzoną działalnością i projektami, tak aby wszyscy pracownicy byli w stanie uświadomić sobie rodzaj i wielkość prowadzonych inwestycji nie tylko na podstawie raportów i zdjęć z projektów, ale również osobistej obserwacji uczestniczącej. Podczas każdej konferencji odbywa się kilkugodzinna wizyta na projekcie, gdzie każdy ma możliwość zapoznania się ze szczegółami przedsięwzięcia. Takie konferencje służą również wymianie doświadczeń i dzieleniu się możliwymi do zastosowania rozwiązaniami, które w różnych krajach zostały zaimplementowane na projektach. Konferencja to jednak nie tylko *sitevisit* [określenie używane w Skanska ID i w przedsiębiorstwach budowlanych do opisanie „wizyty na projekcie”, „wizyty na budowie”], ale również kilkudniowe budowanie wspólnej świadomości przedsiębiorstwa, rozbudowywanie celów i strategii, analizowanie przeszłości i określanie przyszłości, wymiana praktyk i umiejętności oraz możliwość fizycznego kontaktu z kolegami z innych biur Skanska ID. Na podstawie: [Wywiad z Anniką Jernberg... 2010]. Konferencja ma za zadanie wykształcić naturalne i automatyczne odruchy zachowawcze, tak aby komunikacja pomiędzy zdwyersyfikowanymi kulturowo współpracownikami była efektywna i skuteczna.

traktowania zróżnicowania kulturowego. Badani zostali poproszeni, aby ocenili wymienione charakterystyki i zaznaczyli odpowiedź według nich najbardziej odpowiednią, mieli również do wyboru opcję „Nie mam zdania”.

W związku z udzieleniem wcześniejszej, ustnej informacji o przeprowadzanym badaniu we wstępie kwestionariusza ankietowego poinformowano badanych jedynie o celu i przeznaczeniu ankiety, nie zagłębiając się szczegółowo w opis tematu badania. W kolejnej części znalazł się zakres ośmiu pytań zamkniętych, obejmujących dwie tematyki: „Jednostka w multikulturowym środowisku” oraz „Świadomość kulturowa w organizacji”. Ta ostatnia – jako kluczowa – zostanie w niniejszym opracowaniu bardziej rozwinięta od strony poznawczej i diagnostycznej formułowanych w niej pytań. Cztery pytania miały na celu przedstawienie opinii wszystkich pracowników przedsiębiorstwa dotyczących korzyści, wyzwań oraz powodów niepowodzeń w organizacjach interkulturowych. Finalne pytanie dotyczyło samego charakteru świadomości kulturowej w Skanska ID¹⁸.

W związku z tym, iż badaniu podlegali wszyscy pracownicy firmy Skanska ID, a tematyka badania miała za zadanie udowodnienie jedynie istotności uświadamiania różnic kulturowych w organizacji, przeprowadzono ankietę anonimowo, rezygnując z pełnej metryczki, prosząc jedynie o podanie miejsca wykonywania pracy, co uznano za istotny czynnik, przez zróżnicowanie wielkościowe biur (od jednoosobowych reprezentacji do wieloosobowych biur), wpływający na opinię ankietowanych. Badanie zasadnicze zostało zrealizowane w miesiącach: maj-sierpień 2011 r. Wzięły w nim udział 123 osoby, czyli wszyscy pracownicy firmy, zgodnie z danymi z końca 2010 r. Ankieta została przeprowadzona w sposób korespondencyjny, za pośrednictwem poczty elektronicznej. Wszystkie ankietę zostały w pełni wypełnione. Otrzymane wyniki są reprezentatywne dla całego podmiotu badań, również pod względem statystycznym, pozwalają dokonać szczegółowej diagnozy i poznać ten-

¹⁸ Pytanie otwierające z omawianego obszaru tematycznego dotyczyło pożytków, jakie niesie za sobą praca w organizacji multikulturowej, a dokładniej jej profitów wynikających ze zróżnicowania kulturowego pracowników i ich wkładu w zdywersyfikowane doświadczeniem i cechami przedsiębiorstwo. Pytanie drugie nawiązywało do wyzwań, jakim muszą podołać uczestnicy zdywersyfikowanej kulturowo organizacji. Zostało ono postawione w opozycji do korzyści i pozytywnych skutków zróżnicowania. Kolejne pytanie z obszaru *Świadomości kulturowej w organizacji* dotyczyło czynników uniemożliwiających zrealizowanie projektów w środowisku zróżnicowanym kulturowo. Ostatnie pytanie jest pytaniem kluczowym dla niniejszego opracowania. Pomimo iż teorię świadomości kulturowej, jej międzynarodowe rozumienie i definicje, zalety i wyzwania z niej płynące oraz jej szczegółową charakterystykę przedstawiono w punktach 2-3 niniejszej pracy, to w ostatecznym pytaniu kwestionariusza badawczego chodziło o zwięzłe zdefiniowanie pojęcia, o zaprezentowanie możliwych do wyboru opcji pracownikom przedsiębiorstwa i ich subiektywny wybór odpowiadającej im opcji. Ograniczono się do pięciu możliwości (jak w przypadku innych pytań) najlepiej, według autorów, obrazujących pojęcie istoty różnorodności kulturowej i jej świadome rozumienie.

dencje geograficzne i narodowościowe ankietowanych. Ankieta została przygotowana i przeprowadzona w języku angielskim¹⁹.

6. Świadomość kulturowa w Skanska ID

Wyniki badania świadomości kulturowej na podstawie omówionej treści postawionych czterech pytań przedstawiono w tab. 1.

Tabela 1. Świadomość kulturowa i jej przejawy w Skanska ID

| Pytanie | Odpowiedź | Liczba odpowiedzi Suma 123 | % odpowiedzi Suma 100,00 |
|--|--|-------------------------------|-----------------------------------|
| Jakie są korzyści płynące z pracy w przedsiębiorstwie multikulturowym? | Poprawa zdolności językowych | 14 | 11,38 |
| | Szeroki zakres kreatywnych idei i rozwiązań | 46 | 37,40 |
| | Samorozwój, nauka nowych rzeczy | 32 | 26,02 |
| | Jest to stymulujące i zabawne | 28 | 22,76 |
| | Nie mam zdania | 3 | 2,44 |
| Jakie są największe wyzwania płynące ze zróżnicowania kulturowego (w pracy w przedsiębiorstwie multikulturowym)? | Stereotypy | 23 | 18,70 |
| | Różnice stref czasowych | 32 | 25,20 |
| | Frustracje językowe | 26 | 21,14 |
| | Getting things done/realizacja zadań | 40 | 32,52 |
| | Nie mam zdania | 3 | 2,44 |
| Jakie są powody niepowodzeń w zróżnicowanym kulturowo przedsiębiorstwie? | Niejasne cele | 22 | 17,89 |
| | Nieszczęśliwa rodzina/partner | 38 | 30,89 |
| | Zaadaptowanie się do innej kultury | 34 | 27,64 |
| | Nieodpowiednia osoba na nieodpowiedniej pozycji | 25 | 20,33 |
| | Nie mam zdania | 4 | 3,25 |
| Świadomość kulturowa – co to jest? | Zrozumienie nieznanego | 16 | 13,01 |
| | Umiejętność sprawnego działania w środowisku różnych nacji, kultur | 76 | 61,79 |
| | Tolerancyjne i równe traktowanie ludzi | 18 | 14,63 |
| | Umiejętność zachowania się, odpowiednia etykieta | 9 | 7,32 |
| | Nie mam zdania | 4 | 3,25 |

Źródło: opracowanie własne.

¹⁹ Uzyskane odpowiedzi wykorzystano do przygotowania tabel i wykresów opartych na statystyce z badań; w ten sposób ujawniono koncentrację opinii ankietowanych na poszczególne zadane pytania. Każde pytanie wraz z odpowiedziami zostało szczegółowo omówione w kolejnym punkcie wraz z propozycjami usprawnień działań kadry zarządzającej i pracowników firmy Skanska ID.

Dokonując interpretacji zamieszczonych wyników badania, można stwierdzić, że:

- W odniesieniu do wskazania istotnych korzyści wynikających z różnorodności kulturowej w organizacji potwierdzono wyniki badań innych autorów (por. [Aniszewska 2007]), wskazując na fakt, iż największe korzyści płyną przede wszystkim z implementacji nowych, twórczych pomysłów i zagadnień, co wzmacnia u pracowników potrzebę samorozwoju i nauki nowych rzeczy;
- Za główne wyzwanie stojące przed niejednorodnym kulturowo przedsiębiorstwem uznano „realizację zadań/*getting things done*”. Problem stanowić może w tym przypadku różnorodny sposób priorytetyzowania zleceń do wykonania, jednakże uszczegółowienie jądra problemu wymaga bardziej drobiazgowych badań. Drugim pod względem ważności elementem grupy wyzwań są „różnice stref czasowych”. Jest to problem bardzo przyziemny, aczkolwiek dość uciążliwy. Niestety komplikacje związane z różną godziną w różnej strefie geograficznej dotyczą każdego przedsiębiorstwa o międzynarodowym zasięgu, z rozrzuconymi po całym świecie ośrodkami i jedynie rzetelna praca wszystkich pracowników może ostatecznie wpłynąć na powodzenie danych projektów. Za kolejne wyzwanie w organizacji interkulturowej uznano „frustracje językowe”. Owo wyzwanie wydaje się najłatwiejsze do opanowania, ponieważ ich zniwelowanie uzależnione jest głównie od przeprowadzenia odpowiednich językowych kursów wśród pracowników. Ostatnią istotną pozycję wyzwań stanowią „stereotypy”. Są one w znacznym stopniu uzależnione od indywidualnego postrzegania świata przez jednostkę. Walkę ze stereotypami w organizacji kadra zarządzająca może podjąć jedynie przez wdrożenie odpowiednich szkoleń i systematyczne rozmowy na temat wspólnych wartości wszystkich pracowników organizacji.
- Najczęściej wymienianym powodem niepowodzeń w kulturowo różnorodnej organizacji jest „nieszczęśliwa rodzina/partner”. Taki wybór najistotniejszego czynnika świadczy o silnych więziach rodzinnych pracowników badanej organizacji, istotne dla nich są odczucia członków ich najbliższej rodziny, ich pragnienia i niepokoje. Jako kolejny powód niepowodzeń wymieniane są trudności związane z „zaadaptowaniem się do innej kultury”. Tę przyczynę kadra zarządzająca może minimalizować przez adekwatne treningi dla nowo przybyłych pracowników. Dwie następne przyczyny niepowodzeń zostały zdiagnozowane jako kolejne elementy fiaska zadań: „nieodpowiednia osoba na nieodpowiedniej pozycji” oraz „niejasne cele”. Temat niewłaściwych angaży jest problemem wielu dużych spółek, jednakże zarówno od kadry zarządzającej, jak i od samych pracowników zależy wykrycie nieprawidłowości działania stanowisk. Współpraca w tym aspekcie spowoduje usprawnienie działania poszczególnych komórek, a co za tym idzie, całej organizacji. Wydawać by się mogło, że „niejasne cele” będą głównym powodem braku sukcesów. Jak jednak pokazały wyniki badania, powód ten uzyskał najmniejszą liczbę wskazań, może to świadczyć o dobrej komunikacji w Skanska ID i o jasno stawianych celach i zadaniach do zrealizowania.

- W opinii zdecydowanej większości badanych świadomość kulturowa to „umiejętność sprawnego działania w środowisku różnych nacji i kultur”. Ma ona także wsparcie w stwierdzeniu, iż świadomość kulturowa to: „tolerancyjne i równe traktowanie ludzi” oraz „zrozumienie nieznanego”. Teza o tolerancyjności jako głównym elemencie świadomości zróżnicowania kulturowego jest zapewne następstwem otrzymanych (w ramach badania tematyki „Jednostka w multikulturowym środowisku”) wyników z pytania o wpływ dywersyfikacji kulturowej organizacji na indywidualną pracę (35,77% badanych odpowiedziało, iż różnorodność kulturowa nie ma wpływu na ich pracę w organizacji, ponieważ wszystkich traktują tak samo, por. [Nogalski i in. 2012]), natomiast trzecie twierdzenie, iż „świadomość kulturowa to zrozumienie nieznanego”, może wynikać z dużych rozbieżności pomiędzy niektórymi nacjami i kulturami. Często elementy różniące kultury, jak na przykład w przypadku kultur monochromicznych czy polichromicznych bądź ceremonialnych i nieceremonialnych, są tak skrajnie różne, że pozostają dla odmiennej kultury niepojęte i niewytłumaczalne, a umiejętność ich sklasyfikowania i zrozumienia utożsamiana jest z wysokim poziomem świadomości kulturowej. Nie jest to pojęcie błędne, atoli niepełne. Jedynie niewielu badanych potraktowało świadomość kulturową jako „umiejętność zachowania się i odpowiednią etykietę”, prawdopodobnie osoby te przywiązują dużą wagę do odpowiedniego zachowania w każdej sytuacji, możliwe, że reprezentują typowo ceremonialny typ kultury. Podobnie jak w przypadku „zrozumienia nieznanego” takie podejście do świadomości kulturowej nie wyczerpuje w pełni pojęcia zrozumienia spektrum kulturowego w środowisku organizacji.

7. Zakończenie

Świadomość kulturowa, jak wynika z analizowanych źródeł i przeprowadzonego badania, jest istotnym elementem składającym się na powodzenie nowoczesnej organizacji. Umiejętne wykorzystanie dywersyfikacji kulturowej przedsiębiorstwa we współczesnym świecie biznesu stało się istotnym czynnikiem rozwoju organizacji i elementem sukcesu na nasyconym, międzynarodowym rynku. Uczestnicy wielokulturowych spółek, w których szczególnie nacisk kładziony jest na doszkalanie pracowników z zakresu różnorodności kulturowej bliższych i dalszych partnerów biznesowych, są bardziej efektywni w pracy i asertywni w życiu, nie mają problemu z odnalezieniem się w nowym środowisku.

Studium przypadku spółki Skanska Infrastructure Development, głównego podmiotu badań, wykazało, iż odpowiednie zarządzanie świadomością kulturową uczestników organizacji usprawnia działania przedsiębiorstwa.

Z przeanalizowanych rezultatów badania wynika, iż świadomość kulturowa dla badanej grupy przejawia się w umiejętności sprawnego działania w środowisku różnych nacji i kultur, co biorąc pod uwagę liczbę szkoleń, treningów i konferencji, wy-

daje się zamierzonym przez kadre zarządzającą celem, acz nie można jednoznacznie stwierdzić, czy nie jest rodzajem dojrzałości kulturowej w organizacji pełnej zróżnicowania.

Istotne dla przedsiębiorstwa jest kontynuowanie podjętych starań uświadamiających wachlarz kulturowy organizacji wszystkim pracownikom, co ostatecznie składa się na sukces przedsiębiorstwa, jego pozytywną ocenę zarówno przez uczestników, jak i zewnętrznych obserwatorów oraz kreowanie niepowtarzalnej, przyjacielskiej atmosfery pracy, która w dzisiejszym świecie biznesu często spychana jest na drugi plan.

Literatura

- Aniszewska G., *Kultura organizacyjna w zarządzaniu*, PWE, Warszawa 2007.
- Gesteland R.R., *Różnice kulturowe a zachowania w biznesie. Marketing, negocjacje i zarządzanie w różnych kulturach*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000.
- Heinen E., *Industriebetrieblehre*, Gabler, Wiesbaden 1991.
- Hofstede G., *Kultury i organizacje*, PWE, Warszawa 2000.
- Janowska Z., *Zarządzanie różnorodnością kulturową*, [w:] *Kulturowe uwarunkowania zarządzania kapitałem ludzkim*, red. M. Juchnowicz, Wolters Kluwer, Kraków 2009.
- Kożusznik B., *Zachowania człowieka w organizacji*, PWE S.A., Warszawa 2002, 2007.
- Kroeber A.L., Kluckhohn C., *Culture: A Critical Review of Concepts and Definitions. Peabody Museum of American Archeology and Ethnology Papers*, Harvard University, 1952, vol. 47, no 1.
- Nogalski B., Szpitter A., Nohrstedt E., *Jednostka w multikulturowym środowisku. Wnioski dla sprawności zarządzania kulturą w przedsiębiorstwie międzynarodowym realizującym projekty infrastrukturalne – case research*, [w:] *Współpraca, konkurencja i kooperacja w rozwoju współczesnych organizacji*, Politechnika Łódzka, Łódź 2012.
- Nogalski B., Szpitter A., Wójcik-Karpacz A., Karpacz J., *Kompetencje przedsiębiorcy a internacjonalizacja działalności jego przedsiębiorstwa – case research*, [w:] *Kulturowe uwarunkowania zarządzania kapitałem ludzkim*, red. M. Juchnowicz, Wolters Kluwer, Kraków 2009.
- Olsztyńska A., *Marketing wewnętrzny w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2005.
- Wywiad z Anniką Jernberg, Head of HR & Communications Skanska ID z dnia 17.11.2010.
- Zbiegień-Maciąg L., *Kultura w organizacji. Identyfikacja kultur znanych firm*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005.

CULTURE CONSCIOUSNESS AS A TOOL OF FLEXIBILITY IN THE INTELLECTUAL CAPITAL MANAGEMENT IN INTERNATIONAL COMPANY CONDUCTING INFRASTRUCTURAL PROJECTS – CASE STUDY RESEARCH

Summary: This article – in the context of flexibility – presents the issue of use of culture conscious in the process of management of intellectual capital. Culture consciousness in modern business world is a component of multi-cultural organizations operating on international markets. Cultural diversity of enterprises' resources has influence on their future and the way of accomplishment of their objectives and tasks. The conscious culture management of employees' organization causes the development of the whole company through the implementation of innovative solutions and ideas, and building the market position among environment competitors.

Keywords: cultural awareness, flexibility, management, human capital, international business, case study.