

# PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

# RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

Nr 359

**Zmiana warunkiem sukcesu**

**Doskonałość w kształtowaniu  
konkurencyjności przedsiębiorstw**

Redaktorzy naukowci

Grzegorz Bełz

Joanna Kacała



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu  
Wrocław 2014

Redaktor Wydawnictwa: Jadwiga Marcinek

Redaktor techniczny: Barbara Łopusiewicz

Korektor: Barbara Cibis

Łamanie: Adam Dębski

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna w Internecie na stronach:

[www.ibuk.pl](http://www.ibuk.pl), [www.ebscohost.com](http://www.ebscohost.com),

w Dolnośląskiej Bibliotece Cyfrowej [www.dbc.wroc.pl](http://www.dbc.wroc.pl),

The Central and Eastern European Online Library [www.ceeol.com](http://www.ceeol.com),

a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon

[http://kangur.uek.krakow.pl/bazy\\_ae/bazekon/nowy/index.php](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](http://www.wydawnictwo.ue.wroc.pl)

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie  
wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu  
Wrocław 2014

**ISSN 1899-3192**

**ISBN 978-83-7695-454-7**

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk i oprawa:

EXPOL, P. Rybiński, J. Dąbek, sp.j.

ul. Brzeska 4, 87-800 Włocławek

## Spis treści

<b>Wstęp</b> .....	9
<b>Urszula Bąkowska-Morawska:</b> Turystyczne łańcuchy dostaw. Kierunki zmian i doskonalenia .....	11
<b>Michał Chomicki:</b> Kształtowanie doskonałości w relacjach z kooperantami w warunkach niepewności .....	20
<b>Marta Chudykowska:</b> Adaptacja metody FMEA przy projektowaniu systemu pomiaru dokonań w celu zapewnienia skuteczności działań optymalizacyjnych .....	30
<b>Wojciech B. Cieśliński, Jakub Mierzyński, Waclaw Nosek:</b> Model zarządzania procesami odnowy przedsiębiorstw – w kierunku organizacyjnego uczenia się .....	42
<b>Maciej Czarnecki, Magdalena Rajchelt:</b> Kluczowe kompetencje zarządcze i pracownicze w kontekście faz rozwoju organizacji .....	52
<b>Agnieszka Czerwińska-Lubszyk, Anna Michna:</b> Relacje pomiędzy sieciami współpracy a funkcjonowaniem MŚP w dotychczasowych badaniach empirycznych .....	65
<b>Dariusz Dudój:</b> Mechanizm wzrostu zaangażowania pracowników w doskonalenie organizacji jako efekt ukierunkowanego rozwoju kompetencji pracowników .....	73
<b>Marcin Flieger:</b> Doskonalenie funkcji marketingowej poprzez implementację zasad marketingu relacji .....	85
<b>Szymon Jopkiewicz:</b> Aspekty zaangażowania i zaufania w doskonaleniu organizacji sektora zdrowia .....	94
<b>Jarosław Karpacz, Klaudia Pilch:</b> Ewolucja rutyn organizacyjnych jako fundament doskonalenia organizacji .....	106
<b>Piotr Karwacki:</b> Controlling jako narzędzie wielopłaszczyznowej oceny organizacji sieciowej .....	115
<b>Eryk Kosiński, Michał Flieger:</b> Optymalizacja modelu sprzedaży – wyniki badań satysfakcji i potrzeb klientów wybranych firm sektora elektroenergetycznego w Polsce .....	128
<b>Marcin Kowalewski:</b> Proces definiowania i implementacji kluczowych mierników dokonań do przedsiębiorstwa .....	138
<b>Janusz Kraśniak:</b> Doskonalenie kompetencji menedżerskich kadry zarządzającej podmiotów leczniczych .....	146
<b>Kazimierz Krzakiewicz:</b> Efekt aureoli i badanie czynników sukcesu organizacji .....	159

<b>Janusz Marek Lichtarski:</b> Ewolucja kryteriów oceny doskonałości struktury organizacyjnej .....	170
<b>Krzysztof Machaczka:</b> Uświadomiona wizja organizacji jako kluczowy element zdolności rekonfiguracji strategicznej przedsiębiorstwa.....	179
<b>Małgorzata Machaczka:</b> Zjawisko wielokulturowości w przedsiębiorstwach międzynarodowych .....	188
<b>Kamila Malewska:</b> Intuicja w podejmowaniu decyzji jako źródło przewagi konkurencyjnej .....	196
<b>Mieczysław Morawski:</b> Doskonalenie procesów dzielenia się wiedzą z udziałem kluczowych pracowników przedsiębiorstwa w świetle badań empirycznych.....	208
<b>Bogdan Nogalski, Przemysław Niewiadomski:</b> Elastyczność produktowa jako przejaw zmian i determinanta doskonalenia konkurencyjnego zakładu wytwórczego – koncepcja oceny .....	220
<b>Hubert Pachciarek, Alberto Lozano Platonoff:</b> Rozwój przywódcy jako czynnik zmiany w organizacji – studium przypadku programu kształtowania menadżerów .....	235
<b>Bartłomiej Pierański:</b> Zasoby niematerialne jako źródło przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa .....	247
<b>Katarzyna Piórkowska:</b> Socjopsychologiczne uwarunkowania decyzji menedżerskich w ujęciu dialektycznym – kontekst cech osobowościowych i właściwości temperamentu.....	256
<b>Gabriela Roszyk-Kowalska:</b> Umiejętności kluczowego pracownika w doskonaleniu przedsiębiorstwa.....	269
<b>Ewa Stańczyk-Hugiet:</b> Ewolucja koncepcji doskonałości jako egzemplifikacja różnicowania .....	277
<b>Anna Starosta:</b> Diagnozowanie kultury organizacyjnej w procesie jej identyfikacji i zmiany jako warunek osiągnięcia doskonałości organizacji.....	286
<b>Monika Stelmaszczyk:</b> Niewystarczająca analiza błędów barierą dzielenia się wiedzą w przedsiębiorstwach budowlanych .....	296
<b>Aneta Stosik, Aleksandra Leśniewska:</b> Bariery w procesie doskonalenia pracowników – analiza wybranych przypadków .....	306
<b>Anna Zabłocka-Kluczka:</b> Odporność swoista organizacji .....	318
<b>Agnieszka Żarczyńska-Dobiesz:</b> Pracownik 50+ jako kluczowy czynnik w procesie doskonalenia przedsiębiorstw.....	329

## Summaries

<b>Urszula Bąkowska-Morawska:</b> Tourist supply chains. Directions of changes and perfecting .....	19
---	----

<b>Michał Chomicki:</b> Shaping the excellence in relations with cooperators under uncertainty.....	29
<b>Marta Chudykowska:</b> Adaptation of FMEA method in designing a system to measure achievements to ensure the effectiveness of optimising actions..	41
<b>Wojciech B. Cieśliński, Jakub Mierzyński, Waclaw Nosek:</b> Renewal process management model of enterprises – in the direction of organizational learning.....	51
<b>Maciej Czarnecki, Magdalena Rajchelt:</b> Key managerial and employees' competencies in the context of organizational growth and development...	64
<b>Agnieszka Czerwińska-Lubszczyk, Anna Michna:</b> Networking vs. operation of small and medium-sized enterprises.....	72
<b>Dariusz Dudój:</b> Mechanism of the increase of employees' engagement in organization improvement as an effect of directed development of employees' competencies .....	84
<b>Marcin Flieger:</b> Improving marketing function through the implementation of relationship marketing principles.....	93
<b>Szymon Jopkiewicz:</b> Aspects of commitment and trust to improve the organization of the health sector.....	105
<b>Jarosław Karpacz, Klaudia Pilch:</b> Evolution of organizational routines as foundation for organizational improvement.....	114
<b>Piotr Karwacki:</b> Controlling as a tool of multi-dimensional assessment of the network organization .....	127
<b>Eryk Kosiński, Michał Flieger:</b> Optimisation of sales model – results of satisfaction and customers' needs research of chosen firms of electro energy sector in Poland.....	137
<b>Marcin Kowalewski:</b> Defining and implementing process of KPIs.....	145
<b>Janusz Kraśniak:</b> Improvement of managerial skills of the management in health care entities .....	158
<b>Kazimierz Krzakiewicz:</b> The halo effect. Investigation of the organization's success factors .....	169
<b>Janusz Marek Lichtarski:</b> The evolution of criteria of assessment of organizational structure excellence.....	178
<b>Krzysztof Machaczka:</b> Informed vision of the organization as a key element in the ability of strategic reconfiguration of enterprises.....	187
<b>Małgorzata Machaczka:</b> The phenomenon of multiculturalism in international companies.....	195
<b>Kamila Malewska:</b> Intuition in decision-making as a source of competitive advantage .....	207
<b>Mieczysław Morawski:</b> Improving knowledge sharing processes with key employees of the company in the light of empirical research .....	219

---

<b>Bogdan Nogalski, Przemysław Niewiadomski:</b> Product flexibility as an indication of changes and a determinant of a perfectly competitive manufacturing facility – assessment concept.....	234
<b>Hubert Pachciarek, Alberto Lozano Platonoff:</b> Leader’s development as a factor of change in an organization – case study of shaping managers’ program.....	246
<b>Bartłomiej Pierański:</b> Immaterial resources as a source of competitive advantage of an enterprise.....	255
<b>Katarzyna Piórkowska:</b> Socio-psychological determinants of managerial decisions in accordance with a dialectic approach – the context of personality traits and temperament characteristics.....	268
<b>Gabriela Roszyk-Kowalska:</b> Skills of key employees in enterprise’s improvement .....	275
<b>Ewa Stańczyk-Hugiet:</b> Evolution of the excellence concept as an exemplification of variation.....	285
<b>Anna Starosta:</b> Organisational culture diagnosis in the process of its identification and change as a condition to achieve business excellence .....	295
<b>Monika Stelmaszczyk:</b> Insufficient analysis of errors as the knowledge sharing barrier in a construction enterprise .....	305
<b>Aneta Stosik, Aleksandra Leśniewska:</b> Barriers of employee development – analysis of selected cases.....	317
<b>Anna Zabłocka-Kluczka:</b> Specific immunity of the organization .....	328
<b>Agnieszka Żarczyńska-Dobiesz:</b> A 50+ employee as a key factor in the business improvement process.....	338

**Małgorzata Machaczka**

Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

---

## ZJAWISKO WIELOKULTUROWOŚCI W PRZEDSIĘBIORSTWACH MIĘDZYNARODOWYCH

---

**Streszczenie:** Współczesne przedsiębiorstwa funkcjonujące w ramach gospodarki globalnej stoją przed problemem konieczności dostosowania systemu organizacyjno-zarządczego do warunków tworzonych przez specyficzne czynniki poszczególnych rynków lokalnych, na których funkcjonują. Proces internacjonalizacji działalności firmy pociąga za sobą konieczność wielowymiarowych zmian, m.in. w obszarze kultury organizacji. W działalności przedsiębiorstw międzynarodowych i międzykulturowych obserwowane jest zjawisko tzw. dyfuzji kultur. Proces dyfuzji, jaki zachodzi w organizacji podczas łączenia różnych kultur, w konsekwencji wpływa na sprawność funkcjonowania całego systemu oraz jego członków, a tym samym na zdolność rozwoju i sukces całej organizacji.

**Słowa kluczowe:** przedsiębiorstwo międzynarodowe, zróżnicowanie kulturowe, dyfuzja kultur, kultura organizacyjna, zmiana.

DOI: 10.15611/pn.2014.359.18

### 1. Wstęp

Globalizacja to jeden z istotnych czynników wyznaczających kierunki rozwoju i ewolucji przedsiębiorstw międzynarodowych. Czynnikiem ten ma znaczenie kluczowe w definiowaniu perspektywy ich sukcesu. Współczesne przedsiębiorstwa funkcjonujące w ramach gospodarki globalnej stoją przed koniecznością dostosowania systemu organizacyjno-zarządczego do warunków tworzonych przez specyficzne czynniki poszczególnych rynków lokalnych, na których funkcjonują. Proces internacjonalizacji działalności firmy pociąga za sobą konieczność wielowymiarowych zmian. Jednym z jego czynników są zmiany kultury organizacji, wymuszone czynnikami zewnętrznymi i wewnętrznymi tworzącymi kontekst rozwoju przedsiębiorstwa. W działalności przedsiębiorstw międzynarodowych i międzykulturowych obserwowane jest zjawisko tzw. dyfuzji kultur, które wynika z konfrontacji odmiennych wzorów oraz form zachowań członków organizacji. Proces zmian kulturowych, jaki następuje w systemie, przynosi pozytywne efekty, ale również istotne zagrożenia mogące wywołać różnego rodzaju dysfunkcje, a w konsekwencji prowadzić do zakłóceń w jego funkcjonowaniu. Akceptacja zmian w organizacji wynika-

jących z procesu dyfuzji kultur wymaga zatem świadomego i planowanego postępowania.

Prezentowany artykuł ma charakter teoretyczny. Jego celem jest ukazanie znaczenia dostosowania kultury organizacyjnej do warunków funkcjonowania w momencie rozszerzania działalności przedsiębiorstwa w przestrzeni międzynarodowej. Problem dostosowania kulturowego jest jednym ze współczesnych wyzwań w kreowaniu rozwoju przedsiębiorstw funkcjonujących w przestrzeni globalnej gospodarki.

## **2. Kultura organizacji w kontekście zarządzania przedsiębiorstwem**

Do lat 80. XX wieku uważano, że rozwój przedsiębiorstwa uwarunkowany jest rozwojem jego strategii i struktury organizacyjnej, a wprowadzane zmiany opierają się na bezpośrednim badaniu zależności między tymi dwoma elementami. W latach 80. i 90. XX wieku w literaturze przedmiotu potwierdzono rolę i wpływ kultury organizacyjnej na poprawę funkcjonowania organizacji. W badaniach uznano, że strategia i struktura są niezbędne dla rozwoju przedsiębiorstwa, jednak krytyczne znaczenie ma jego kultura organizacyjna. Dostosowanie kulturowe stwarza niezbędne przesłanki doskonalenia działalności przedsiębiorstwa, a wraz z jego rozwojem, wzrostami i kryzysami kształtuje się jego kultura organizacyjna. Rolą kierownictwa jest zharmonizowanie strategicznej wizji rozwoju przedsiębiorstwa z jego strukturą i kulturą organizacyjną. Zarządzanie organizacją polega na celowym kształtowaniu przepływu zasobów zgodnie z regułami strategicznymi, strukturalnymi i kulturowymi.

Podejście kulturowe doprowadziło do określenia na nowo cech warunkujących odniesienie sukcesu przez przedsiębiorstwo, nieuwzględnianych wcześniej w tradycyjnym, racjonalistycznym modelu organizacji [Green 1988, s. 121-129]. W latach 80. XX wieku wprowadzono również do literatury z zakresu zarządzania termin „kultura organizacyjna”, co pozwoliło odróżnić kulturę tej specyficznie zorganizowanej zbiorowości od wartości, preferencji czy skłonności poszczególnych osób (kultura osobista) bądź od norm czy filozofii narodu lub cywilizacji (kultura społeczeństwa). Przy ocenie kultury organizacji przedmiotem pomiaru są wspólne cechy, a obiektem analizy jest cała organizacja. Obecnie prawie każde przedsiębiorstwo potrafi zidentyfikować panującą kulturę, która wiąże się z wartościami, normami i wzorami kulturowymi (wzory zachowań) funkcjonującymi w danej organizacji. Wszystkie te czynniki nadają przedsiębiorstwu tożsamość i wyróżniają je w otoczeniu. W zakresie kultury organizacyjnej istnieją dwa zasadniczo różne podejścia do konceptualizacji [Smircich 1983, s. 339-358]. W pierwszym kultura jest widziana jako część nadrzędnej całości co oznacza, że kultura organizacyjna jest cechą organizacji, wyłaniającą się ze wspólnych zachowań. Podejście to umożliwia zbadanie rodzaju kultury panującej w organizacji, wprowadzanie w organizacji i w kulturze

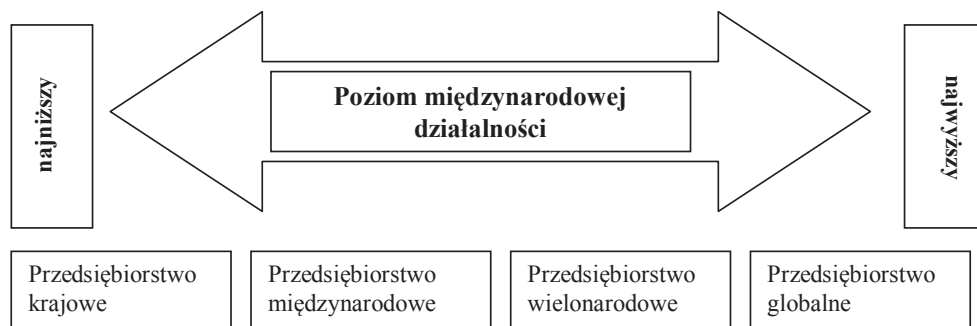


zmian, które powinny wspomagać jej rozwój i funkcjonowanie. W drugiej koncepcji organizacja jako całość uważana jest za kulturę, kultura tkwi w indywidualnych interpretacjach i poznaniu, jest metaforą samej organizacji. To holistyczne podejście odnoszące się do całości systemu oznacza, że kultura organizacyjna łączy się z innymi podsystemami za pośrednictwem członków organizacji.

We współczesnym świecie wielokulturowość staje się podstawowym elementem funkcjonowania każdej organizacji. Kulturę organizacyjną nie można łatwo i jednoznacznie zdefiniować, ale jest ona elementem, który obecnie wywiera poważny wpływ na funkcjonowanie i efektywność przedsiębiorstwa. Praktyka zarządzania wymaga zatem uświadomienia sobie przez organizację, a przede wszystkim przez ludzi (menedżerów) odpowiedzialnych za skuteczność i efektywność, że umiejętne posługiwanie się kulturą organizacyjną ułatwi osiągnięcie celów i stanie się katalizatorem zmian prowadzących do przetrwania i rozwoju organizacji.

### 3. Międzykulturowe zarządzanie przedsiębiorstwem międzynarodowym

Zarządzanie międzynarodowe definiowane jest jako rozwijanie i stosowanie wiedzy na temat kultur w praktyce zarządzania międzynarodowego, w sytuacji gdy zaangażowani w to ludzie mają różne tożsamości kulturowe, a pracują w tej samej organizacji [Mead, Andrews 2011, s. 38]. W literaturze fachowej podmioty prowadzące działalność gospodarczą na rynkach międzynarodowych podlegają różnego rodzaju klasyfikacjom, a w konsekwencji – ze względu na przyjęte kryteria wyróżniające – nadaje im się odpowiednie nazwy, np. międzynarodowe, transnarodowe, globalne, wielonarodowe, jaki i wiele innych [Stor 2011, s. 42]. Istnieje wiele różnych form i szczebli przedsiębiorstwa międzynarodowego; linie rozgraniczające są dość arbitralne, pozwalają jednak wyróżnić cztery formy (rys. 1).



Rys. 1. Poziom międzynarodowej działalności gospodarczej

Źródło: [Griffin 1998, s. 168].

Przedsiębiorstwo krajowe pozyskuje całość swych zasobów i zbywa całość swej produkcji lub usług w jednym kraju. W dzisiejszym świecie bardzo trudno znaleźć firmę, która spełniałaby warunki przedsiębiorstwa krajowego. Przedsiębiorstwo międzynarodowe zazwyczaj jest ulokowane w jednym kraju, jednak znaczącą część zasobów i dochodów uzyskuje w innych krajach. Przedsiębiorstwo wielonarodowe działa natomiast na rynku światowym, gdzie nabywa surowce i środki, wytwarza produkty oraz je sprzedaje. Działalność przedsiębiorstwa globalnego wykracza poza granice państwowe i nie jest przywiązana do kraju macierzystego [Griffin 1998, s. 168-169].

Działalność przedsiębiorstw międzynarodowych niewątpliwie ma wymiar interdyscyplinarny, odnoszący się do zagadnień ekonomicznych, politycznych, prawnych i socjologicznych. Dotychczas nie powstała również jednolita koncepcja opisująca firmy międzynarodowe w tak wieloaspektowym ujęciu. Z punktu widzenia organizacyjnego przedsiębiorstwo międzynarodowe opisywane jest jako podmiot zbiorowy, którego strukturę tworzą części zlokalizowane w różnych krajach [Stor 2011, s. 42-43]. Wiele międzynarodowych korporacji jako kierunek rozwoju obrało sobie proces globalizacji, który jest naturalnym kierunkiem ich ewolucji. Proces globalizacji działalności przyjmuje trzy podstawowe formy: jako kierunek rozwoju korporacji międzynarodowych, jako rezultat fuzji i aliansów strategicznych przedsiębiorstw oraz jako współczesna forma kooperacji. W każdej z tych form można napotkać inne przyczyny występowania różnic kulturowych. Globalizacja jako rezultat fuzji i przejęć strategicznych stała się sposobem dążenia do szybszego osiągnięcia efektów związanych z maksymalizacją produkcji i zwiększeniem siły rynkowej. Proces rozpoczął się w momencie tworzenia zagranicznych oddziałów i filii, funkcjonujących na podstawie miejscowej siły roboczej i zasobów surowcowych oraz sprzedających produkty na krajowych rynkach. Filie, działające na początku niezależnie od siebie, stopniowo stawały się przedmiotem globalnej koordynacji [Sikorski 2002, s. 36-37]. Inną formą łączenia się przedsiębiorstw jest tzw. akwizycja, która różni się tym od fuzji, że nie musi oznaczać połączenia całkowitego, a jedynie częściowe, np. wykupienie technologii czy wiedzy.

W odróżnieniu od fuzji czy akwizycji, aliansy strategiczne przedsiębiorstw są formą umowy dotyczącej współpracy, co nie wiąże się z połączeniem przedsiębiorstw. Umowa określa jedynie obszary wzajemnego współdziałania, a poza nimi przedsiębiorstwa nadal mogą być w stosunku do siebie konkurencyjne. Pozytywnym wymiarem i korzyścią aliansów strategicznych jest dostęp do sieci handlowej i potencjału intelektualnego, produkcyjnego, surowcowego oraz marketingowego partnerów. Inną formą aliansów strategicznych są wspólne przedsiębiorstwa *joint venture*, posiadające osobowość prawną. W wyniku tworzenia gigantów gospodarczych pojawiają się podobne warunki do prowadzenia ponadnarodowej działalności, tak jak w przypadku przekształcania przedsiębiorstw wielonarodowych w globalne.

Globalizacja rozumiana jako współczesna forma kooperacji odnosi się do tworzenia doraźnych i często nieformalnych powiązań, głównie w zakresie komu-

nikowania się. Wyrazem tego jest powstawanie złożonych sieci powiązań o nieokreślonej jednoznacznie strukturze. Przyczyną formowania się rozmaitych sieci współpracy przedsiębiorstw są różnorodność i rozproszenie kompetencji w takich obszarach, jak technologia, produkcja, marketing czy ludzie. Posiadanie tych kompetencji jest źródłem przewagi konkurencyjnej, rzadko jednak się zdarza, aby w danym przedsiębiorstwie kompetencje były kompletne, szczególnie kiedy ich poziom oceniany jest w stosunku do wymagań rynku globalnego [Sikorski 2002, s. 38]. Kadra zarządzająca powinna również zrozumieć, że globalny kontekst działania przedsiębiorstwa wyzwala dwa różne rodzaje wyzwań: gdy organizacja decyduje się na zmianę poziomu międzynarodowego zaangażowania albo gdy osiągnęła pożądaną zakres międzynarodowego zaangażowania w danym otoczeniu i jej celem jest dalsze sprawne funkcjonowanie w nim i rozwój.

#### **4. Dyfuzja i różnorodność kulturowa w kreowaniu potencjału rozwoju organizacji**

Kultura organizacyjna charakteryzuje się wysokim poziomem inercji, czyli zmienia się wolno i często trudno ją dostosować do nowej sytuacji. Odmienność w sposobach myślenia i zachowania się ludzi w organizacji jest podstawą budowy rozmaitych typologii kultur, mogą stać się również podstawową przyczyną konfliktów i nieporozumień w organizacji. Dyfuzja kulturowa polega na tym, iż elementy stanowiące część jednej kultury przenikają do innej. Obecnie różnorodności kulturowej nie da się uniknąć, stała się również ważnym problemem w wielu organizacjach, gdzie obserwuje się ciągły jej wzrost. Zjawisko zróżnicowania kulturowego pojawia się w organizacjach najczęściej w trzech sytuacjach [Sikorski 2002, s. 36]:

1. Przedsiębiorstwo znajduje się na początku swojej działalności. W tym okresie kultura organizacyjna dopiero się kształtuje, ludzie mają różne doświadczenia, umiejętności, wartości i nawyki kulturowe, co prowadzi do konfrontacji i zróżnicowania kulturowego. W miarę dalszego rozwoju pracownicy coraz lepiej się porozumiewają i wypracowują wspólne stanowiska i wzorce zachowań w danym środowisku społecznym. Dokonuje się swoista dyfuzja kultur i zaczyna kształtować się wspólna kultura organizacyjna, która niweluje różnice, jakie występowały na początku.

2. Czas wprowadzanych zmian. Zmiany w organizacji zawsze spotykają się z obawami ze strony pracowników, dzielących się na ich przeciwników i zwolenników. Przeciwnicy przyzwyczajeni są do istniejących rozwiązań technicznych i organizacyjnych, zwolennicy dostrzegają szansę wniesienia i utrwalania wzorców kulturowych po wprowadzeniu zmian. Po wdrożeniu zmian jedni pracownicy mogą się czuć źle w organizacji, a drudzy odnajdują sens jej funkcjonowania.

3. Poszerzenie przedmiotu i obszaru działalności organizacyjnej, w szczególności jeśli dotyczy ona procesu globalizacji, podczas którego dochodzi do znacznego zróżnicowania kulturowego we wnętrzu organizacji.

Sytuacją, w której najczęściej pojawia się zróżnicowanie kulturowe, jest połączenie dwóch lub więcej przedsiębiorstw w jedną korporację. Zderzenie występujących w nich kultur organizacyjnych różnicuje zachowania pracowników, a narzucony nowy model zarządzania często może się pracownikom wydawać niezrozumiały z perspektywy ich wzorców kulturowych i odmiennych doświadczeń organizacyjnych.

Na świecie ciągle wzrasta liczba łączonych przedsiębiorstw. W większości przypadków o połączeniu i współpracy decydują względy finansowe i ekonomiczne, nie uwzględnia się i nie rozpatruje czynników kulturowych. Współpraca gospodarcza wymaga zawsze, nawet przy podobnej konfiguracji kultur łączonych przedsiębiorstw, wypracowania nowej, zintegrowanej kulturowo formuły działania [Hofstede 2000, s. 223]. Integrowanie kultur zawsze wymaga czasu i dużych nakładów finansowych. Zróżnicowanie kulturowe wśród pracowników, które jest wynikiem dyfuzji kulturowej, zwykle się pogłębia na skutek próby zdominowania jednej kultury przez drugą lub prowadzenia rywalizacji między kulturami współpracujących grup. Często z tych powodów efekty połączeń są dalekie od zakładanych.

Zwracając uwagę na coraz większą powszechność zróżnicowania kulturowego, szczególnie odnosząc się do funkcjonowania organizacji na rynku globalnym, istotną jest ocena tego zjawiska z punktu widzenia procesu zarządzania. Do pozytywnych efektów różnorodności kulturowej i połączenia kultur w organizacji zalicza się [Adler 1986, s. 80]:

- większą liczbę pomysłów, różne punkty widzenia i wielość interpretacji w zakresie funkcjonowania organizacji, większą otwartość na nowe pomysły;
  - zwiększoną liczbę możliwości wyboru na skutek większej twórczości, elastyczności i umiejętności rozwiązywania zaistniałych problemów.
- Negatywnymi czynnikami zróżnicowania kulturowego są:
- wzrost niepewności spowodowany zwiększoną złożonością i niejednoznacznością sytuacji społecznych;
  - trudności w uzgadnianiu znaczeń na skutek błędów w komunikacji i braku porozumienia oraz trudności w uzgadnianiu działań.

W wielokulturowych organizacjach menedżerowie, aby zniwelować negatywne skutki różnic kulturowych, powinni stosować odpowiednie narzędzia i kierować się czterema następującymi regułami [Adler 1986, s. 69]:

1. Należy zakładać występowanie różnic kulturowych, a nie podobieństw, do momentu gdy podobieństwa nie zostaną udowodnione.

2. Trzeba kłaść nacisk raczej na opis niż interpretację lub ocenę działań czy wypowiedzi.

3. Należy próbować zrozumieć lub zinterpretować daną sytuację, patrząc na nią z perspektywy przedstawiciela innej kultury.

4. Wyjaśnienie sytuacji zawsze powinno być traktowane jako prawdopodobne, a nie pewne.

Zróznicowanie kulturowe w organizacjach należy zawsze traktować jako źródło potencjalnych sukcesów w zarządzaniu i zgromadzonej w organizacji wiedzy. Dopasowanie kulturowe, przeprowadzone świadomie i odpowiednio, powinno ułatwić osiągnięcie celów i zmotywować do dalszego rozwoju i sukcesu organizacji. Oczywiście, proces dyfuzji kulturowej może odbywać się niezależnie od przedsiębiorstwa i może przynieść przedsiębiorstwu określone ryzyka. Dlatego też przedsiębiorstwa będąc świadome zagrożenia związanych z różnicowaniem kulturowym, powinny dokonywać ich kompensowania w drodze zarządzania omawianym zjawiskiem.

Kręgi kulturowe, które wpływają na funkcjonowanie przedsiębiorstwa zarówno w wymiarze wpływów wewnętrznych, jak i zewnętrznych, powodują wzajemne przenikanie i oddziaływanie różnych elementów przestrzeni normatywnej. Determinuje to zjawisko zacierania prawdziwego i klarownego obrazu istniejącej kultury organizacyjnej. W związku z tym istotnym warunkiem w procesie dyfuzji kultury jest potrzeba merytorycznego działania zarządzających, aby dyfuzja kulturowa wspomagała funkcjonowanie organizacji, a nie wywoływała entropię.

## 5. Podsumowanie

W zarządzaniu współczesnymi organizacjami oraz towarzyszących im procesach globalizacyjnych w coraz większym stopniu podkreśla się znaczenie i rolę, jaką odgrywa w nich kultura organizacyjna. Posiadanie przez organizację określonych wartości, norm i specyficznych zachowań kulturowych, odgrywa istotną rolę w rozwiązywaniu problemów związanych ze współpracą międzynarodową. Kultura organizacyjna jest zatem jednym z kluczowych obszarów nie tylko procesu zarządzania w złożonym systemie organizacyjnym. Zarządzanie tym obszarem napotyka jednak istotne wyzwanie, jakim jest konieczność jego dostosowania nie tylko do wymiaru czynników oddziaływania endogenicznego, jak pierwotnie się wydawało, ale również czynników egzogenicznych. Dla przedsiębiorstw międzynarodowych czynniki te mają jednak charakter związków powiązanych z przestrzenią globalną oraz lokalną, warunkami współdziałania i konkurowania z przedsiębiorstwami działającymi w wymiarze transnarodowym oraz krajowym i lokalnym. Warunki te stawiają konkretne wyzwania przed przedsiębiorstwami międzynarodowymi i zmuszają je do podlegania procesom tzw. różnicowania kulturowego lub dyfuzji kulturowej.

Istota nakreślenia zmian, jakie mogą nastąpić w obszarze kultury organizacji, jest tym większa, że w bezpośredni sposób przekłada się na zachowania członków organizacji i wpływa na ich sprawność funkcjonowania. Kultura organizacji w przedsiębiorstwach międzynarodowych kształtuje się zatem w wyniku dyfuzji kultury przedsiębiorstwa wchodzącego w nową geograficznie, konkurencyjnie i kulturowo przestrzeń rynkową, gdzie dochodzi do koniecznego modyfikowania i dostosowania przestrzeni przedsiębiorstwa w zakresie panujących warunków. Proces dyfuzji, jaki zachodzi w organizacji podczas łączenia różnych kultur, wywiera

kluczowy wpływ na zarządzanie zasobami ludzkimi, jakość i rodzaj wewnętrznych procesów biznesowych. W konsekwencji wpływa na sprawność funkcjonowania całego systemu oraz jego członków, a tym samym na zdolność rozwoju i sukces organizacji.

## Literatura

- Adler N.J., *International Dimensions of Organizational Behavior*, Kent Publishing Comp., Boston 1986.
- Dubos R., *Pochwała różnorodności*, PIW, Warszawa 1986.
- Green S., *Strategy, Organizational Culture and Symbolism*, "Long Range Planning" 1988, no. 2 (4).
- Griffin R.W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1998.
- Hofstede G., *Kultury i organizacje*, PWE, Warszawa 2000.
- Jarczewska-Romaniuk A., *Przedsiębiorstwa międzynarodowe*, Oficyna Wydawnicza Branta, Bydgoszcz–Warszawa 2004.
- Mead R., Andrews T.G., *Zarządzanie międzynarodowe*, Wydawnictwo Wolters Kluwer, Warszawa 2011.
- Schein E.H., *Organizational Culture and Leadership*, Jossey-Bass Pub., San Francisco, 1985.
- Sikorski C., *Dysonanse kulturowe w organizacji*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2002, nr 3-4 (2).
- Smircich L., *Concepts of Culture and Organizational Analysis*, "Administrative Science Quarterly" 1983, no. 28.
- Stoner J., Freeman E., Gilbert D., *Kierowanie*, PWE, Warszawa 2001.
- Stor M., *Strategiczne międzynarodowe zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2011.

## THE PHENOMENON OF MULTICULTURALISM IN INTERNATIONAL COMPANIES

**Summary:** Modern companies operating in the global economy are facing the need to align their organizational-managerial conditions created by the specific factors of individual local markets in which they operate. The implemented internationalization of the company entails multi-dimensional changes, including the changes in the culture of the organization. A phenomenon called diffusion cultures is observed in the activities of international and cross-cultural enterprises. The diffusion process which takes place in the organization when different cultures join, in consequence affects the efficiency of the entire system and its members, and thus influences the ability of the development and success of the entire organization.

**Keywords:** organizational culture, cultural diversity, diffusion of culture, international business, change.