

**Anita Proszowska**

AGH Akademia Górniczo-Hutnicza w Krakowie

---

## **KSZTAŁTOWANIE KULTURY MIĘDZYNARODOWEJ ORGANIZACJI PROCESOWEJ**

---

**Streszczenie:** Celem niniejszego opracowania jest prezentacja i analiza wybranych aspektów kształtowania kultur organizacji międzynarodowych, ze szczególnym uwzględnieniem możliwych różnic kulturowych i ich wpływu na funkcjonowanie organizacji procesowej. W niniejszym artykule szczególną uwagę zwrócono na pojęcia kultury firmy, organizacji międzynarodowej, kultury organizacji procesowej, funkcjonujące podziały kultur narodowych.

**Słowa kluczowe:** kultura firmy, międzynarodowa organizacja procesowa, różnice kulturowe.

### **1. Wstęp**

Organizacje międzynarodowe są strukturami bardzo złożonymi, co powoduje, że jednym z bardziej nieprzewidywalnych obszarów działania jest projektowanie i kształtowanie kultury organizacyjnej takiej organizacji. Zróżnicowany personel z reguły posiada bardzo duży potencjał, jednak by go w pełni wykorzystać, trzeba zmierzyć się z wyzwaniem jego niejednorodności. Celem niniejszego opracowania jest prezentacja i analiza wybranych aspektów kształtowania kultur organizacji międzynarodowych, ze szczególnym uwzględnieniem możliwych różnic kulturowych i ich wpływu na funkcjonowanie organizacji procesowej.

### **2. Pojęcie kultury firmy**

Kultura firmy<sup>1</sup> jest definiowana jako system norm, wartości i innych elementów, poprzez które można osiągnąć określony stopień identyfikacji pracowników z firmą [Budzyński 2002, s. 29]. Dla R. Griffina [2006, s. 117] kultura to zestaw wartości, pomagających członkom organizacji zrozumieć, za czym opowiada się organizacja,

---

<sup>1</sup> W niniejszym opracowaniu pojęcia organizacji, firmy i przedsiębiorstwa będą stosowane wymiennie, bo chociaż nie są to określenia tożsame, to w odniesieniu do opisywanych zagadnień uproszczenie to można uznać za właściwe.

jak pracuje i co uważa za ważne. Prezentowane definicje to pierwszy wymiar rozumienia pojęcia kultura, stanowiącego swoisty podsystemem organizacji, umożliwiający jednostkom przystosowanie się do jej środowiska. Można również samą firmę określić mianem kultury i wtedy będzie ją opisywała następująca charakterystyka: jest to system wiedzy, którą każdy z jej pracowników interpretuje za pośrednictwem swojego umysłu. Obydwa podejścia prezentuje również grupa Strategor [2001, s. 512], jednak za najlepszą uznaje definicję brzmiącą następująco: kultura firmy to całość fundamentalnych założeń, które dana grupa wymyśliła, odkryła lub stworzyła, ucząc się rozwiązywania problemów adaptacji do środowiska i integracji wewnętrznej. W przytoczonej pracy jest również ujęcie kultury jako systemu łączącego osobiste doświadczenia życiowe ludzi i ich wiedzę, która jest ewidencjonowana, kodowana i przyjmowana tylko przez znających kod, jak również powiązana z systemem organizacji i strukturalizacji istniejących relacji, praktyk i wyobrażeń. Eklektycznego wyboru kluczowych parametrów kultury dokonują: J. Stoner, E. Freeman i D. Gilbert [2001, s. 186 i nast.], przyjmując, że kultura organizacji to zbiór ważnych pojęć, takich jak normy, wartości, postawy i przekonania, wspólne dla członków organizacji. Bardziej kompleksową definicję kultury organizacji podają F. Trompenaars i Ch. Hampden-Turner [2005, s. 24], twierdząc że jest to schemat, dzięki któremu grupa dokonuje mediacji w wypadku różnic między wartościami; może uczyć się ich uzgadniania na coraz wyższych poziomach, a znajomość wyjątków daje im możliwość doskonalenia reguł i osiągnięcia m.in. zdrowia, mądrości i bogactwa, podczas gdy kultury dążące do dominacji nad drugimi pogrążają się w stagnacji.

### 3. Organizacja międzynarodowa

Organizacje międzynarodowe są ogromną i bardzo zróżnicowaną grupą, trudno poddającą się klasyfikowaniu. Ich składowe stanowią podmioty różniące się m.in. liczbą pracowników, przedmiotem działania, zasięgiem terytorialnym, formą prawną, strukturą organizacyjną itp. Ich systematykę utrudnia również ogromna dynamika organizacji międzynarodowych, przejawiająca się w częstych zmianach ich parametrów organizacyjnych. Z punktu widzenia organizacyjnego są to podmioty zbiorowe<sup>2</sup> (których strukturę tworzą części zlokalizowane w różnych krajach), prowadzące jednocześnie w wielu krajach skoordynowaną działalność gospodarczą w formie mniej lub bardziej rozbudowanych struktur [Jarczewska-Romaniuk 2004, s. 77-78].

---

<sup>2</sup> Jak złożonymi organizacjami są korporacje międzynarodowe świadczy m.in. to, że współcześnie na całym świecie funkcjonuje około 63 000 korporacji międzynarodowych, a w ramach nich 820 000 zagranicznych filii. Łączna wartość produktu brutto tych podmiotów to około 25% światowego PKB, a ich dochody są wyższe niż krajowe produkty wielu średniej wielkości krajów, w tym Polski, prócz tego około 35% światowego eksportu stanowią dostawy wewnątrz korporacyjne [[http://globalizacja.genialne.info/korporacje\\_transnarodowe.html](http://globalizacja.genialne.info/korporacje_transnarodowe.html); 10.02. 2011].

## 4. Kultura organizacji procesowej

Procesowa rzeczywistość kulturowa organizacji jest odpowiedzią na zmiany w mentalności dzisiejszych pracowników, świadomych swej kreatywnej roli i decydującego znaczenia ich potencjału intelektualnego dla rozwoju organizacji. Od współczesnego zatrudnionego wymaga się czegoś więcej niż tylko pracowitości i on też jest świadomy tego, że pracując w danej organizacji, ma możliwość jej współtworzenia i dawania jej czegoś więcej niż tylko ciężka praca. Procesowy wymiar organizacji sprzyja zaangażowaniu i współpracy poszczególnych jej członków, zmniejsza konflikty wewnętrzne i zwiększa komunikację wewnętrzną. Wyższy poziom zaangażowania i współpracy między członkami organizacji to wynik lepszego zrozumienia celów organizacji, a w szczególności zależności pomiędzy uczestnikami wielodyscyplinarnych zespołów procesowych. Procesowo zorientowana kultura organizacyjna daje możliwości zwiększania odpowiedzialności za jakość (mierzoną odpowiednimi miernikami procesów) i eliminowania postaw autonomicznych, dzięki zrozumieniu znaczenia wpływu poszczególnych składowych organizacji na osiągnięte przez nią rezultaty. W tym podejściu poszczególni członkowie organizacji dzielą się wiedzą, władzą, wynikami i wyobrażeniami o firmie. Awans w organizacji procesowej to wynik poszerzania przez pracowników zakresu odpowiedzialności za realizację coraz większej liczby operacji w procesie, w którym uczestniczą, a definiowanie zadań w ramach procesu z punktu widzenia klienta rozwija wyobraźnię i stymuluje rozwój intelektualny pracowników [http://www.umbrella.org... 2011].

Podstawą kształtowania kultury organizacji procesowej jest wytworzenie mechanizmu wewnętrznego, systemowo wspierającego rozwój kultury propagującej wartości łączące pracowników wokół wspólnych zadań i dającej możliwość wykorzystania całego ich potencjału. Idea organizacji procesowej prowadzi bezpośrednio do koncepcji organizacji inteligentnej, czyli „wspólnoty dobrze rozumiejących się profesjonalistów – pracowników wiedzy, partnerów w kreatywnym działaniu, zdolnych do nieustannego przetwarzania produktów, procesów, struktur i samych siebie w dążeniu do sprostania wymogom rynku i wyzwaniom formułowanym przez społeczeństwo” [Grajewski 2007, s. 174].

Jednocześnie nie można nie zauważyć, że stopień dojrzałości procesowej organizacji to tylko jeden z czynników wpływających na jej kulturę. Ukształtowanie optymalnej kultury organizacyjnej będzie wynikiem uwzględnienia również wielu innych czynników, w tym kultur narodowych reprezentowanych przez wszystkich interesariuszy przedsiębiorstwa (tak zewnętrznych, jak i wewnętrznych).

## 5. Funkcjonujące podziały kultur narodowych

W kształtowaniu kultury organizacji ważne jest identyfikowanie różnic kulturowych wśród pracowników, bo umożliwia to przewidywanie reakcji członków or-

ganizacji na planowane decyzje i rozwiązania systemowe. Najpopularniejszą klasyfikacją kultur narodowych obecną w literaturze jest ta zaproponowana przez G. Hofstede [Wiktor, Oczkowska, Żbikowska 2008, s. 64 i nast.], który wyodrębnił takie kryteria podziału, jak: hierarchiczność kultury, jej kolektywizm-indywidualizm, kobiecość-męskość, poziom unikania niepewności oraz orientację długo- i krótkoterminową.

Hierarchiczność [Hofstede 2003, s. 23 i nast.] jest związana z poziomem akceptacji nierówności społecznej, wynikającej z innego miejsca w hierarchii przedsiębiorstwa czy różnego statusu majątkowego. W krajach o dużym dystansie do władzy wymienione różnice pomiędzy obywatelami będą się przekładały na inne traktowanie tych jednostek i akceptację nierówności społecznej, podczas gdy mały dystans do władzy cechuje kraje wręcz egalitarne, w których kierownicze stanowisko ma znaczenie głównie organizacyjne (ktoś musi zsynchronizować pracę zespołu).

Indywidualizm-kolektywizm to podział obrazujący podejście do sposobu podejmowania decyzji i intensywności więzi pomiędzy ludźmi. W pierwszym przypadku więzi te będą dość słabe, a decyzje podejmowane samodzielnie przez pojedyncze jednostki, z punktu widzenia jej samej i jej rodziny.

Poziom unikania niepewności to stopień akceptacji nieprzewidywalności przyszłości; odpowiednio niski jej poziom to akceptacja ryzyka towarzyszącego człowiekowi, wysoki zaś poziom unikania niepewności to silny dyskomfort w zetknięciu z nieznanymi sytuacjami i potrzeba wprowadzania zabezpieczeń zwiększających poziom przewidywalności tego, co się wydarzy, czy też pewności że jednostka poradzi sobie w nowej sytuacji (gwarancje, certyfikaty, ubezpieczenia).

Orientacja długo- bądź krótkoterminowa wiąże się z podstawową perspektywą czasową towarzyszącą planowaniu działalności. Długookresowa orientacja to postrzeganie współpracy w długim okresie, a przeciwstawne podejście skupia się na teraźniejszej ocenie zjawiska.

Kolejni badacze zajmowali się uzupełniającymi wymiarami podziału kultur. Na przykład H. Triandis analizował poziom indywidualizmu i kolektywizmu badanych kultur, a E. Hall ich style komunikacji. R. Gesteland wyodrębnił następujące wymiary różnic międzykulturowych: kultury propartnerskie (koncentracja na relacjach międzyludzkich) i protransakcyjne (koncentracja na wykonaniu zadania), ceremonialne i nieceremonialne, monochroniczne (ściśle podejście do czasu i harmonogramów) i polichroniczne (swobodne podejście do czasu) oraz ekspresyjne i powściągliwe.

## **6. Problemy kształtowania międzynarodowych kultur organizacyjnych w organizacjach procesowych**

Dzisiejsze przedsiębiorstwa z reguły stanowią zlepek różnych kultur: narodowych, profesjonalnych, czy grupowych, co stwarza wiele problemów w ich funkcjonowa-

niu. Właśnie rozwiązywaniu (a nawet unikaniu) takich problemów służą umiejętnie skonfigurowane kultury organizacyjne [Konecki, Chomczyński (red.) 2007, s. 67]. Szczególnie ważne będzie to w organizacji procesowej.

Podstawową cechą różnicującą organizacje funkcjonalne i procesowe jest właśnie zmiana podstawowych elementów struktury organizacji, która ze stałą, względnie statycznej przeobrazi się w dynamicznego koordynatora zespołów ds. realizacji procesów. Zamiana struktury pionowej na poziomą spowoduje zmianę charakteru pracy organizacji z prostej na wielowymiarową. Jednocześnie realizowane procesy będą powodowały nakładanie się granic pomiędzy różnymi rodzajami pracy, na skutek czego odpowiedzialność przestanie mieć indywidualny charakter, a zacznie być wspólną odpowiedzialnością za realizację całego procesu. Struktura organizacyjna przez swoją zmienność przestaje być istotną informacją o przedsiębiorstwie – zamiast niej zaczyna funkcjonować mapa procesów i ról organizacyjnych.

Radykalnie zmienia się też kultura organizacyjna – zamiast kultu przełożonego ważniejszy staje się kult klienta. A swoje funkcje organizacyjne przełożony (w tym przypadku koordynator danego procesu) może realizować nie jak do tej pory dzięki posiadanym uprawnieniom nadzorującego, ale faktycznym umiejętnościom docenianym przez grupę, czyniących go autentycznym liderem. Duża część decyzji jest podejmowana jako efekt dyskusji i negocjacji w zespole, w którym ceni się rzeczywistą kreatywność poszczególnych jego członków, innowacyjność, odwagę i empatię w relacjach ze współpracownikami i klientami, a nie jak do tej pory – posiadane stanowisko.

Struktura procesowa wprowadza większą ilość z reguły niepowtarzalnych powiązań pomiędzy pracownikami i zmusza ich do udziału w więcej niż jednym projekcie jednocześnie, co może skutkować nierównym traktowaniem zadań w poszczególnych procesach. W sytuacji, gdy udział w jednym projekcie wiąże się z wyraźnie wyższym dochodem dla uczestników, mogą oni także dążyć do oddzielenia się od organizacji.

By efektywnie kształtować kulturę organizacji, należy w tym procesie uwzględnić czynniki kulturowe, występujące zarówno wewnątrz niej, jak i w otoczeniu. Scharakteryzowanie wartości akceptowanych przez wszystkich interesariuszy stanowi punkt wyjścia tego procesu. Następny etap to wybór wartości, z którymi chce być identyfikowana firma (ze względu na swoją specyficzną ofertę, charakter rynku itp.) i jednocześnie aprobowanych przez wszystkich zainteresowanych. Wartości te powinny być naprawdę uniwersalne i zdefiniowane na dużym poziomie ogólności, by umożliwiały elastyczne interpretowanie w miarę zmieniającej się sytuacji personelu w kolejnych procesach.

Przykładowe kluczowe kompetencje organizacji i pasujące do nich cechy kultur narodowych prezentuje tab. 1.

Zaprezentowane w tab. 1 informacje to tylko wybrane przykłady, których otaczająca rzeczywistość gospodarcza ma bardzo wiele. Każda organizacja wybiera spośród innego obszaru dostępnych rozwiązań.

**Tabela 1.** Rodzaj strategii przedsiębiorstwa a kluczowe kompetencje i cechy kultury organizacyjnej według klasyfikacji G. Hofstede

Rodzaj strategii	Kluczowe kompetencje organizacji	Charakterystyczne cechy kultury organizacyjnej
Przywództwo technologiczne lub produktowe	Innowacyjność Przedsiębiorstwo musi przede wszystkim stwarzać warunki do powstawania innowacji, czyli pozwolić pracownikom koncentrować się na rozwoju produktów i usług i inicjowaniu „przełomów” w branży. Powodzenie tej strategii zależy m.in. od tego, jak silnie kultura organizacyjna wspiera założone cele (np. czy nagradza otwartość i dopuszcza eksperymentowanie).	– mały dystans władzy – niski stopień unikania niepewności – indywidualizm – męskość
Doskonałość operacyjna	Zdolność wdrażania coraz doskonalszych rozwiązań w ramach procesów produkcyjnych i logistycznych oraz doskonalenie współpracy z kooperantami. Przedsiębiorstwo musi ustawicznie doskonalić procesy i metody działania w celu uzyskania większej efektywności i niezawodności, podniesienia poziomu parametrów użytkowych, a przede wszystkim redukcji kosztów. Powodzenie tej strategii zależy od tego, w jakim stopniu organizacja jest w stanie sprawnie wdrażać zmiany adaptacyjne i osiągnąć doskonałą sprawność w tworzeniu i wdrażaniu procedur.	– umiarkowany dystans władzy – wysoki stopień unikania niepewności – indywidualizm – kobiecość
Bliskość klienta	Zdolność do budowania długofalowych relacji z klientami. Przedsiębiorstwo koncentruje się na wsłuchiwaniu się w potrzeby klienta i na budowaniu więzi z klientem, opartych na trwałych i elastycznych zasadach. Aby odnieść sukces, organizacja musi propagować elastyczną postawę pracowników z silnym nastawieniem na kooperację.	– mały dystans władzy – umiarkowany stopień unikania niepewności – kolektywizm lub indywidualizm – kobiecość

Źródło: opracowano na podstawie [Pocztowski (red.) 2002, s. 72].

W organizacji procesowej szczególnie ważne będzie przeprowadzanie cyklicznych kontroli zachowań pracowników i wdrażania przez nich założeń kulturowych organizacji. Istnieje potrzeba tworzenia kodeksów postępowania, które będą wyznaczały kierunek rozwoju kultur organizacyjnych przedsiębiorstw. Wsparciem tego procesu będą również następujące działania:

- propagowanie dobrych wzorów, „budujących” przykładów – szczególnie istotne będzie to w sytuacjach kryzysowych dla przedsiębiorstwa, kiedy będzie się to wiązało z ograniczeniami i wyrzeczeniami dla pracowników, co powinno być poprzedzone przykładem ze strony kierownictwa firmy;
- stanowcze potępienie zachowań niezgodnych z głoszoną kulturą – w kodeksach etycznych przedsiębiorstw powinny się znaleźć sankcje za nieetyczne zachowania, ze zwolnieniem pracownika włącznie; wręcz osoba zachowująca się skrajnie nieetycznie powinna mieć świadomość, że nie tylko może stracić pracę, ale również trudno jej będzie z taką opinią znaleźć nową;

- powołanie sądownictwa polubownego wykorzystywanego do rozwiązywania problemów kulturowych pracowników – coraz popularniejsze na całym świecie są takie sądy i powszechnie przyjęta jest zgoda na poddanie się orzecznictwu takiego sądu;
- przeprowadzanie treningów wrażliwości kulturowej – jednym z tego rodzaju treningów będzie analiza precedensów z historii organizacji i prezentowanie postaw przez nią akceptowanych (i wcześniej nagradzanych).

## 7. Podsumowanie

Ostatnio pod wpływem wydarzeń społeczno-politycznych na świecie zmieniają się postawy wobec różnic kulturowych. Rządy krajów Europy Zachodniej, jeszcze niedawno głoszące ideę tolerancji, a czasem wręcz wspierania mniejszości, tak narodowościowych, jak i wyznaniowych, zauważają, że polityka ta zaczyna prowadzić do pogorszenia życia rdzennych mieszkańców tych krajów i pomaga krzewić różne idee totalitaryzmu. Dzisiaj mówi się, że tolerancja to nie izolacja i brak kontroli, coraz częściej oczekuje się od imigrantów, że będą się włączali w życie społeczności, do której się przyłączyli i akceptowali obowiązujące tam reguły [Buras 2011, s. 24; Cameron 2011, s. 25]. Coraz częściej organizacje zaczynają się obawiać, by różnice kulturowe nie rozsadziły ich od środka i dążą do podporządkowania tej różnorodności jakiejś nadrzędnej tożsamości. Zauważono, że w dużych przedsiębiorstwach na zmiany kultury organizacji będą w większym stopniu wpływały czynniki zewnętrzne, podczas gdy w małych – raczej wewnętrzne (najczęściej relacje właścicielskie) [Konecki, Chomczyński 2007, s. 77].

Podobnie wygląda funkcjonowanie dzisiejszych organizacji procesowych – poszanowanie indywidualizmu jednostki zaczyna ustępować oczekiwaniu elastyczności i przystosowania się do nowych wymiarów kultury organizacji. Coraz trudniejsza staje się odpowiedź na pytanie, jakie wartości powinny stanowić podwaliny kultury organizacyjnej organizacji procesowej, tak by wykorzystać potencjał pracowników i wspomóc rozwój całej organizacji. Niniejsze opracowanie nie daje na to pytanie oczywiście jednoznacznej odpowiedzi, bo takiej być nie może, ale stanowi zbiór przemyśleń, pomagający organizacji na to pytanie odpowiedzieć samodzielnie.

## Literatura

- Budzyński W., *Zarządzanie wizerunkiem firmy*, Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa 2002.
- Buras P., *Europa stawia na swoje*, „Gazeta Wyborcza” 12. lutego 2011.
- Cameron D., *Muzułmanin w Londynie musi zostać londyńczykiem*, „Gazeta Wyborcza” 12.02.2011.
- Grajewski P., *Organizacja procesowa. Projektowanie i konfiguracja*, PWE, Warszawa 2007.
- Griffin R., *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006.

- Hofstede G., *Cultures and Organizations. Intercultural Cooperation and Its importance for Survival*, Profile Books Ltd, London 2003.
- [http://globalizacja.genialne.info/korporacje\\_transnarodowe.html](http://globalizacja.genialne.info/korporacje_transnarodowe.html).
- [http://www.umbrella.org.pl/onas/jakosc\\_0901\\_s1.asp](http://www.umbrella.org.pl/onas/jakosc_0901_s1.asp), 5.02.2011.
- Jarczevska-Romaniuk A., *Przedsiębiorstwa międzynarodowe*, Oficyna Wydawnicza Branta, Warszawa 2004.
- Konecki K.T., Chomczyński P. (red.), *Zarządzanie organizacjami*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2007.
- Pocztowski A. (red.), *Międzynarodowe zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.
- Stoner J.A.F., Freeman R.E., Gilbert D.R. Jr., *Kierowanie*, PWE, Warszawa 2001.
- Strategor, *Zarządzanie firmą*, PWE, Warszawa 2001.
- Trompenaars F., Hampden-Turner Ch., *Zarządzanie personelem w organizacjach zróżnicowanych kulturowo*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005.
- Wiktor J.W., Oczkowska R., Żbikowska A., *Marketing międzynarodowy. Zarys problematyki*, PWE, Warszawa 2008.

## CREATING OF THE CULTURE OF INTERNATIONAL PROCESS ORGANISATION

**Summary:** International organisations are very complicated structures which makes effective managing of them very difficult. One of the most composed issues is organizational culture in such a company. The organisation understands that it employs the group of very clever and productive people and knows that personnel presents different cultures and various methods of achieving goals. This is a big challenge to make them effective as a group. The aim of this article is the presentation and analysis of selected elements of culture of international process organisation. Special attention is paid to cultural differences as a factor influencing the shape of organizational culture.