

Kultura kraju pochodzenia kapitału a kultura organizacyjna w przedsiębiorstwach zagranicznych działających w Polsce

Sylwia Białas

Instytut Organizacji i Zarządzania, Uniwersytet Gdański

Kultura organizacyjna jest postrzegana jako sposób na uzyskanie trwałej przewagi konkurencyjnej. Z tego powodu ważne jest poznanie czynników mających wpływ na jej kształtowanie. Jednym z takich czynników jest kultura narodowa. Rozpoznanie jej wpływów na kulturę organizacyjną nabiera szczególnego znaczenia w przypadku przedsiębiorstw działających poza granicami kraju macierzystego lub zatrudniających pracowników z innych krajów. W niniejszym artykule podjęto analizę tego zagadnienia. W pierwszej części przedstawiono teoretyczne rozważania na temat kultury organizacyjnej i czynników wpływających na jej kształt, w tym w szczególności kultury narodowej. W drugiej części zaprezentowano wyniki badań empirycznych przeprowadzonych w przedsiębiorstwach z udziałem kapitału zagranicznego zlokalizowanych w Polsce.

Słowa kluczowe: kultura narodowa, kultura organizacyjna, przedsiębiorstwa zagraniczne.

Wstęp

Zarówno w literaturze z zakresu zarządzania jak i praktyce zarządzania obserwuje się nielubiane zainteresowanie kulturą organizacyjną jako sposobem na poprawę konkurencyjności organizacji. Jednak temat kształtowania kultury organizacyjnej w pożądanym kierunku jest kwestią złożoną i szeroko dyskutowana jest skuteczność takich działań. Zrozumienie kultury organizacyjnej wymaga poznania szeregu czynników wpływających na jej kształtowanie. Jednym z nich jest kultura narodowa. Pozostająca w zgodzie z kulturą narodową kultura organizacyjna jest w większym stopniu akceptowana przez pracowników, gdyż po części odzwierciedla ich normy i wartości. Problem może zaistnieć w przypadku umiędzynaradawiania działalności przedsiębior-

stwa i przenoszenia działalności za granicę. Wówczas wpływ na kształt kultury organizacyjnej może mieć zarówno kultura narodowa kraju pochodzenia przedsiębiorstwa poprzez oddziaływanie centrali, jak i kultura narodowa kraju goszczącego wpływająca na organizacje przez pracowników i pośrednio przez otoczenie instytucjonalne. Rodzi się jednak pytanie czy w rzeczywistości kultura narodowa może mieć duże znaczenie w kształtowaniu kultury organizacyjnej przedsiębiorstwach z udziałem kapitału zagranicznego? W szczególności ważne jest rozpoznanie jaki jest wpływ kultury kraju pochodzenia gdyż zbyt duży jej wpływ może powodować rozbieżność pomiędzy przekonaniem oraz normami organizacji i pracowników osadzonych w kulturze kraju goszczącego. Celem niniejszego artykułu jest wskazanie na ile kultura kraju pochodzenia kapitału ma wpływ na kształtowanie się kultury organizacyjnej w przedsiębiorstwach zagranicznych zlokalizowanych w Polsce.

1. Kultura organizacyjna – definicja i funkcje

Od czasu przeprowadzenia przez E. Mayo eksperymentu Hawthorne rośnie zainteresowanie miękkimi czynnikami zarządzania mogącymi przyczynić się do uzyskania przewagi konkurencyjnej. Jednym z takich czynników jest kultura organizacyjna. Pomimo, iż pierwsza definicja tego terminu została stworzona w roku 1951 przez francuskiego badacza E. Jacques'a¹, zainteresowanie tym zjawiskiem i jego wpływem na zarządzanie organizacją, a zwłaszcza możliwością uzyskania przewagi konkurencyjnej dzięki kulturze organizacyjnej, narodziło się w latach 70. Pierwszym impulsem do tego była praca A.M. Pettigrew'a, który wskazał jak analiza symboli, wspólnego języka i rytuałów może być wykorzystana dla zrozumienia organizacji².

Do rozwoju zainteresowania kulturą organizacyjną i jej wpływem na funkcjonowanie przedsiębiorstw przyczyniła się również wydana w 1982 roku książka autorstwa T. Petersa i R.H. Watermana zatytułowana *In search of excellence*³. Jej autorzy wskazywali kulturę organizacyjną jako źródło przewagi przedsiębiorstw japońskich, które w tym czasie odnosiły znaczne sukcesy na arenie międzynarodowej. Późniejsze publikacje również zwracają uwagę na

¹ *Kultura organizacyjna w zarządzaniu*, red. G. Aniszewska, PWE, Warszawa 2007, s. 13.

² E.W. MacIntosh, A. Doherty, *The influence of organizational culture on job satisfaction and intention to leave*, "Sport Management Review" 2010, 13, s. 106–117.

³ Szerzej na temat przyczyn wzrostu zainteresowania kulturą organizacyjną: B. Nogalski i in., *Kultura organizacyjna – duch organizacji*, Oficyna Wydawnicza Ośrodka Postępu Organizacyjnego, Bydgoszcz 1998, s. 101.

znaczenie kultury organizacyjnej w budowaniu przewagi konkurencyjnej⁴ choć pojawiają się w nich również opinie o braku bezpośredniej zależności pomiędzy siłą kultury organizacyjnej a pozycją rynkową⁵.

Najczęściej cytowaną definicją kultury organizacyjnej jest ta stworzona przez E. Schein'a⁶ zgodnie z którą kultura organizacyjna to „wzór podstawowych założeń wykształconych przez grupę w toku rozwiązywania problemów zewnętrznej adaptacji i wewnętrznej integracji, który wśród jej członków uznawany jest za element na tyle istotny i ważny, że następuje jego przekazanie nowym członkom jako właściwego sposobu postrzegania, myślenia i odczuwania w relacji do tych problemów”.

Kulturę organizacyjną można rozpoznać przez identyfikację jej elementów nazywanych również poziomami lub warstwami kultury. W literaturze przedmiotu podaje się wiele propozycji wyróżniania warstw kultury, brak jednak zgodności w warstwie terminologicznej oraz ilości wskazanych elementów⁷. Natomiast cechą wspólną jest przyjęta podstawa podziału na poszczególne części składowe – poziom świadomości uczestników kultury. Na potrzeby niniejszego artykułu przyjęte zostaną poziomy kultury zaproponowany przez E. Schein'a⁸. W modelu tym poszczególne elementy zostały wyodrębnione ze względu na dwie ich cechy: trwałość i widoczność.

Najbardziej widocznym tworem kultury są *artefakty* będące implikacją pozostałych poziomów kultury. Służą do „utrzymania przy życiu” mało uchwytnych założeń i systemów wartości poprzez przekazywanie ich nowym członkom danej kultury⁹. Są one przejawem kultury i jako takie mogą uwidaczniać się w postaci artefaktów fizycznych (materialnych) – poprzez ubiór, wygląd budynków, sposób aranżacji wnętrz, behawioralnych – jako ceremonie lub rytuały oraz werbalnych (językowych) uwidaczniających się w języku, anegdotach i legendach.

⁴ Na przykład autorzy książki: *Wizjonerskie organizacje* postrzegają silną kulturę organizacyjną jako jeden z czynników sukcesu firm będących liderami na rynku światowym (J. Collins, J.I. Porras, *Wizjonerskie organizacje*, MTBiznes, Warszawa 2008).

⁵ Szerzej na ten temat: *Kultura organizacyjna...*, op. cit.

⁶ E.H. Schein, *Organization culture and leadership*, Jossey-Boss Publishers, San Francisco 1992, s. 12.

⁷ Na przykład: G. Hofstede, *Kultury i organizacje. Zaprogramowanie umysłu*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2000, s. 37; F. Trompenaars, Ch. Hampden-Turner, *Siedem wymiarów kultury. Znaczenie różnic kulturowych w działalności gospodarczej*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002, s. 43.

⁸ E.H. Schein, *Organization culture...*, op. cit.

⁹ H. Steinman, G. Schreyögg, *Zarządzanie. Podstawy kierowania przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 1992, s. 322.

Kolejny poziom kultury to *normy i wartości*. M.J. Hatch¹⁰ definiuje je jako „społecznie uznawane zasady, cele i standardy, którymi opisuje się jakiś walor wewnętrzny”. Stanowią one reguły, które pozwalają członkom kultury określić zachowania pożądane w danej sytuacji. Mogą one przybierać formy zarówno formalne, jak i nieformalne¹¹, co z kolei prowadzi do możliwości wyróżnienia dwóch rodzajów samych norm i wartości: deklarowanych i przestrzeganych¹².

Najgłębszym poziomem kultury są *założenia*. Według G. Hofstede jest to samo jądro kultury, jej trzon, który warunkuje skłonność człowieka do dokonywania określonych wyborów¹³, decyduje o sposobie postrzegania świata. Przez wielu autorów założenia kulturowe nazywane są wierzeniami co, zdaniem Cz. Sikorskiego¹⁴, dodatkowo podkreśla trudność ich racjonalnego uzasadnienia. Założenia w większości są niedostępne świadomemu myśleniu i przyjmowane przez członków danej kultury jako coś oczywistego i niekwestionowanego. Dotyczą one rozstrzygnięć w sprawach podstawowych dla człowieka. Dla każdego z tych problemów wszyscy ludzie w każdym czasie i w każdym miejscu muszą znajdować rozwiązania, które zastosują w przypadku problemów napotykanym w trakcie codziennego życia.

Znaczenie kultury organizacyjnej wynika z szeregu ról, które spełnia. Przede wszystkim jest ona postrzegana jako czynnik tworzenia swoistej tożsamości organizacji. Dzięki temu staje się możliwe utożsamianie się pracowników z organizacją, w której są zatrudnieni. Poprzez wpływ na życie człowieka, jego sposób myślenia, zachowanie itp. kultura ma na celu spełnienie funkcji: integracyjnej, percepcyjnej oraz adaptacyjnej¹⁵.

Funkcja integracyjna kultury odnosi się do wspomnianej definicji kultury jako kolektywnego zaprogramowania umysłu, czyli wspólnego punktu odniesienia dla pewnej zbiorowości. Kultura integruje grupę poprzez wspólne wzory

¹⁰ M.J. Hatch, *Teorie organizacji*, PWN, Warszawa 2002, s. 217.

¹¹ F. Trompenaars, Ch. Hampden-Turner, *Siedem wymiarów kultury. Znaczenie różnic kulturowych w działalności gospodarczej*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002, s. 37.

¹² M. Kostera, S. Kownacki, *Kierowanie zachowaniami organizacyjnymi*, w: *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, red. A. Koźmiński, W. Piotrowski, PWN, Warszawa 1996.

¹³ Co prawda G Hofstede na określenie najgłębszego poziomu kultury używa terminu „wartości”, lecz zdefiniowanych jako „skłonności do dokonania określonego wyboru” co wskazuje, że różnica występuje jedynie w warstwie terminologicznej (G. Hofstede, *Kultury i organizacje...*, op. cit., s. 44).

¹⁴ Cz. Sikorski, *Kultura organizacyjna. Efektywne wykorzystanie możliwości swoich pracowników*, C.H. Beck, Warszawa 2002, s. 8.

¹⁵ Wyróżnienie takich funkcji kultury proponuje Cz. Sikorski, Ibidem. Inną propozycję wyróżnienia funkcji kultury organizacyjnej podaje L. Zbiegień-Maciąg, *Kultura w organizacji. Identyfikacja kultur znanych firm*, PWN, Warszawa 2005, s. 33 i dalsze.

myślenia, wierzenia, odczucia, wartości. Percepcyjna funkcja odnosi się do wzorów myślenia wynikających z kultury, które determinują sposób postrzegania zjawisk, procesów i sytuacji. Kultura pozwala człowiekowi na tworzenie i nadawanie sensu otaczającemu go światu. Ściśle z funkcją percepcyjną związana jest funkcja adaptacyjna, która polega na stabilizowaniu rzeczywistości poprzez wypracowanie na podstawie wzorców zawartych w kulturze gotowych schematów reakcji na zachodzące zmiany, sposobów radzenia sobie w trudnych sytuacjach. Pozwala to na ograniczenie niepewności poprzez możliwość zaplanowania i przewidzenia własnych zachowań.

2. Czynniki wpływające na kształtowanie się kultury organizacyjnej w międzynarodowym przedsiębiorstwie

Na tworzenie się specyficznej kultury organizacyjnej ma wpływ wiele czynników zarówno endo jak i egzogenicznych¹⁶. Do czynników wewnętrznych zaliczyć można między innymi: kierunek w którym zmierza organizacja, w tym jej wizję i strategię, funkcję genotypową, wiek, kadre kierowniczą, nieformalnych liderów, pracowników. W przypadku członków organizacji na kształt kultury organizacyjnej wpływ będą miały takie ich cechy, jak: wiek, płeć, wykształcenie, wcześniejsze doświadczenie zawodowe. Ponadto, wartości i postawy członków organizacji determinowane będą przez czynniki zewnętrzne, a w szczególności różne grupy kulturowe, do których zatrudnieni pracownicy należą. Można wśród nich wyróżnić kulturę narodową, regionalną czy charakterystyczną dla danej grupy zawodowej. Ponadto można wskazać również na inne czynniki zewnętrzne wpływające na kształtowanie się kultury organizacyjnej, takie jak: uwarunkowania demograficzne, ekonomiczne, prawne, a także rodzaj rynku, na którym działa organizacja.

Część z tych czynników pozostaje poza wpływem oddziaływania osób tworzących organizację czy nią zarządzających. Oznacza to, że kształtowanie pożądanej kultury organizacyjnej możliwe jest tylko w ograniczonym zakresie. Jednym z takich czynników jest kultura narodowa. Wpływa ona na kulturę organizacyjną poprzez uczestników organizacji. Ich postawy, normy i wartości przenoszone są do organizacji. W przypadku przedsiębiorstw międzynarodowych można mówić o wpływie co najmniej dwóch kultur narodowych:

¹⁶ M. Siemiński, *Kształtowanie kultury organizacyjnej przedsiębiorstw przemysłowych*, TNOiK, Toruń 2008, s. 73.

kultury kraju pochodzenia kapitału i kultury kraju goszczącego¹⁷. Kultura kraju macierzystego kształtuje organizację od początku jej działania. Cechy tej kultury są jednym z elementów wpływających na kształt kultury organizacyjnej. W przypadku kultury kraju goszczącego można mówić o oddziaływaniu kultury narodowej bezpośrednio przez zatrudnianych pracowników, którzy wnoszą do organizacji swoje wartości i przekonania, jak i przez otoczenie (np. prawne), które również podlega wpływom kultury narodowej. Ponadto w przypadku zatrudniania w organizacji pracowników pochodzących z innych, poza macierzystym i goszczącym, krajów wpływ na kulturę organizacyjną będzie miała również kultura narodowa kraju ich pochodzenia.

Wpływ kultury narodowej na kulturę organizacyjną został przeanalizowany w ramach licznych badań. Na podstawie ich wyników można wnioskować, że istnieją inne czynniki, jak na przykład rodzaj organizacji, które w większym stopniu kształtują kulturę organizacyjną. Jednak różnice w kulturze organizacyjnej wśród przedsiębiorstw tego samego typu pochodzących z różnych krajów pozwalają stwierdzić, iż kultura narodowa odgrywa również znaczącą rolę¹⁸. W przypadku organizacji działających w obrębie jednego kraju i zatrudniających pracowników z tego kraju wpływ kultury narodowej pozwala na ukształtowanie kultury organizacyjnej zgodnie z przekonaniem, normami i wartościami wspólnymi dla pracowników i kadry menedżerskiej. Sytuacja zmienia się w momencie przenoszenia działalności poza granice kraju macierzystego lub zatrudniania pracowników z innych krajów. Niekoniecznie wartości kulturowe przenikające z kultury narodowej do kultury organizacyjnej są zgodne z oczekiwaniami i wartościami pracowników.

Pojawia się pytanie na ile kultura organizacyjna podlega wpływom kultury narodowej kraju pochodzenia przedsiębiorstw przy przenoszeniu działalności poza kraj macierzysty. Dla zbadania tej zależności należy przeanalizować na ile typ kultury organizacyjnej jest zgodny z wymiarami kultury narodowej krajów pochodzenia przedsiębiorstw.

W literaturze przedmiotu istnieje wiele klasyfikacji, w ramach których w oparciu o wybrane wymiary wyróżnia się typy kultur organizacyjnych¹⁹. Ze względu na przedmiot badań na szczególną uwagę zasługują klasyfikacje kultur organizacyjnych oparte o wymiary pozwalające na identyfikację wpływu kul-

¹⁷ B. Stępień, *Rodzaje kulturowych wpływów w zinternacjonalizowanym przedsiębiorstwie*, „Przegląd Organizacji” 2004, nr 10, s. 15–16.

¹⁸ C.P. Silverthorne, *Organizational psychology in cross-cultural perspective*, University Press, New York 2005, s. 41–42.

¹⁹ L. Zbiegień-Maciąg, *Kultura w organizacji...*, op. cit.; K.S. Cameron, R.E. Quinn, *Kultura organizacyjna – diagnoza i zmiana*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003.

tury narodowej. Taką klasyfikację proponuje m.in. G. Hofstede²⁰ wyróżniając 4 typy kultur w oparciu o dwa wymiary wcześniej analizowane w kontekście kultury narodowej: dystans władzy i stopień unikania niepewności. Wymiary te zostały uznane przez autora klasyfikacji za kluczowe determinanty sposobu myślenia organizacji. Ł. Sułkowski proponuje analizę kultury organizacyjnej w oparciu o trzy wymiary²¹ dodając do wcześniej wymienianych wymiar indywidualizmu. Autor uzasadniając celowość wyboru właśnie tych wymiarów dla badania kultury organizacji wyjaśnia, iż w istotny sposób różnicują one kultury organizacyjne, ponadto znaczenie ich zostało potwierdzone w przeprowadzonych badaniach, a budowany na ich podstawie model kultury organizacyjnej zawiera możliwie najmniejszą liczbę najważniejszych wartości różnicujących.

3. Metodyka i przebieg badań

W celu zbadania zależności pomiędzy kulturą organizacyjną i kulturą narodową kraju pochodzenia kapitału wykorzystano cztery metody badawcze. W pierwszym etapie przeprowadzono badania literaturowe, które pozwoliły na analizę wymiarów kultury narodowej krajów pochodzenia badanych przedsiębiorstw. Następnie zastosowano badania empiryczne w 6 wybranych przedsiębiorstwach. Do badań wybrano po dwa przedsiębiorstwa pochodzące z trzech odmiennych kulturowo krajów: Stanów Zjednoczonych, Japonii, i Niemiec. Dla ograniczenia zróżnicowania kultury wynikającego ze zróżnicowania typów organizacji do badań wybrano wyłącznie przedsiębiorstwa produkcyjne. Ponadto kryterium wyboru był również rodzaj inwestycji. Wszystkie z badanych przedsiębiorstw należały do inwestycji typu *greenfield*, czyli były to inwestycje tworzone od podstaw.

W każdym z wybranych przedsiębiorstw przeprowadzono badania wykorzystując trzy metody badawcze: wywiady w oparciu o wcześniej przygotowany kwestionariusz, obserwację z wykorzystaniem arkusza obserwacji oraz badania ankietowe przeprowadzone zarówno wśród kadry menedżerskiej jak i pracowników zatrudnionych na stanowiskach administracyjnych i wykonawczych. Zakres wykorzystania poszczególnych metod badawczych przedstawia poniższa tabela.

²⁰ G. Hofstede, *Kultury i organizacje...*, op. cit., s. 216 i dalsze.

²¹ Ł. Sułkowski, *Kulturowa zmienność organizacji*, PWE, Warszawa 2002, s. 65.

Tabela 1. Poszczególne metody badawcze jako źródła informacji

Metoda badawcza	Uzyskane informacje
Wywiad	Struktura organizacyjna i stopień jej hierarchiczności; systemy wynagrodzeń – sposób ustalanie wysokości wynagrodzeń i zróżnicowanie wewnętrzne wynagrodzeń, dodatkowe składniki wynagrodzeń; szkolenia – sposób doboru uczestników szkoleń; postrzeganie relacji wewnątrz organizacji przez kadre kierowniczą; częstotliwość i zakres kontaktów z centrala oraz praktyki w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi od niej przejmowane.
Badania ankietowe	Odpowiedzi na pytania dotyczące sytuacji w przedsiębiorstwie, które pozwoliły na określenie wymiarów kultury organizacyjnej.
Obserwacja	Relacje w zespołach pracowniczych i między pracownikami a przełożonymi, sposób komunikacji, przestrzenna organizacja i warunki pracy.

Źródło: opracowanie własne.

Ankieta została stworzona w oparciu o zestawy pytań służących do badania kultury zaproponowanych w pracach Ł. Sułkowskiego²², G. Hofstede²³, a także, w wymiarze unikania niepewności, R. Rutki i M. Czarskiej²⁴. Formularz zawierał cztery pytania dotyczące dystansu władzy i po trzy pytania dotyczące stopnia unikania niepewności i poziomu indywidualizmu oraz metryczkę. Dla odpowiedzi na pytania badające poszczególne wymiary kultury obliczono następnie średnią, której wartość wskazała na orientację kulturą w obrębie wymiaru przedsiębiorstw z danej grupy wyróżnionej ze względu na kraj pochodzenia kapitału. Dla zbadania kultury organizacyjnej posłużono się dyferencjałem semantycznym²⁵. Zastosowano 5-stopniową skalę, na której ankietowani zaznaczali, które z dwóch przeciwstawnych zdań opisuje rzeczywistą sytuację w organizacji, gdzie jeden oznaczało, iż dla przedsiębiorstwa charakterystyczna jest zdecydowanie sytuacja A, 2 – raczej sytuacja A, 3 – trudno powiedzieć czy sytuacja A czy B, 4 – raczej sytuacja B, 5 – zdecydowanie sytuacja B. Łącznie w badaniu ankietowym udział wzięło 319 pracowników. Ilość pracowników uczestniczących w badaniu ankietowym w poszczególnych grupach przedsiębiorstw, z podziałem według zajmowanych stanowisk, przedstawiono w tabeli numer 2.

Wyniki badań uzyskane w poszczególnych przedsiębiorstwach zostały pogrupowane według kraju pochodzenia badanych organizacji. Ponieważ ilość ankiet przeprowadzonych w poszczególnych przedsiębiorstwach nie była jed-

²² Ibidem.

²³ G. Hofstede, *Kultury i organizacje...*, op. cit.

²⁴ R. Rutka, M. Czarska, *Uwarunkowania strategii personalnej przedsiębiorstwa*, w: *Rozwój teorii i praktyki zarządzania strategicznego. Doświadczenia krajowe i międzynarodowe*, red. J. Jeżak, Polsko-Amerykańskie Centrum Zarządzania, Łódź 2003, s. 125–134.

²⁵ E. Babbie, *Badania społeczne w praktyce*, PWN, Warszawa 2007, s. 191–193.

nakowa postanowiono, aby wynik uzyskany w przedsiębiorstwach o najwyższej liczbie respondentów nie determinował wyniku całej grupy, iż zostanie wyciągnięta średnia nie ważona z wyników średnich uzyskanych w poszczególnych przedsiębiorstwach.

Tabela 2. Udział pracowników z poszczególnych grup przedsiębiorstw w badaniu ankietowym z podziałem na rodzaj zajmowanego stanowiska

Grupy przedsiębiorstw	Zajmowane stanowiska	
	menedżerskie	wykonawcze
amerykańskie	25	123
japońskie	7	32
niemieckie	26	106
Suma:	58	261

Źródło: opracowanie własne.

4. Wpływ kultury narodowej na kulturę organizacyjną w badanych przedsiębiorstwach

Przeprowadzone przy pomocy ankiety badania pozwoliły na określenie trzech wymiarów kultury organizacyjnej: poziomu indywidualizmu, dystansu władzy i stopnia unikania niepewności. Z wyników uzyskanych w pytaniach dotyczących poszczególnych wymiarów wyciągnięto średnią określając w ten sposób pozycję danej kultury pomiędzy dwoma skrajnymi wartościami dla każdego z wymiarów (skrajne wartości dla każdego z wymiarów to 1 i 5). Uzyskane wyniki przedstawia poniższa tabela.

Tabela 3. Poszczególne wymiary kultury organizacyjnej badanych przedsiębiorstw

Kolektywizm	A	N	J	Indywidualizm
	1,37	1,56	1,68	
Mały dystans władzy	N	A	J	Duży dystans władzy
	2,29	2,37	2,46	
Mały stopień unikania niepewności	N	A	J	Duży stopień unikania niepewności
	1,48	1,59	1,85	

W tabeli: J oznacza przedsiębiorstwa japońskie; A – przedsiębiorstwa amerykańskie; N – przedsiębiorstwa niemieckie.

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych.

Powyższe wyniki badań pozwalają na stwierdzenie, iż zróżnicowanie kultury organizacyjnej pomiędzy przedsiębiorstwami pochodzącymi z odmiennych kulturowo krajów nie było znaczne. Największa różnica wystąpiła w wymiarze określającym stopień unikania niepewności. Badane przedsiębiorstwa zgodnie z oceną ankietowanych pracowników charakteryzowały się kulturą kolektywistyczną, raczej małym dystansem władzy oraz małym stopniem unikania niepewności.

Zależności pomiędzy kulturą organizacyjną a kulturą narodową kraju pochodzenia kapitału mogą zostać wskazane na podstawie porównania wymiarów kultury narodowej do otrzymanych wyników badań ankietowych. W tabeli 4 zaprezentowano zróżnicowanie kultury amerykańskiej, japońskiej, i niemieckiej w poszczególnych wymiarach oraz wyniki uzyskane w badaniu kultury organizacyjnej w każdej z grup przedsiębiorstw (wartości minimalna w przypadku kultury organizacyjnej wynosi 1, wartość maksymalna 5). Ponadto podano również wartości każdego z wymiarów dla kultury polskiej

Tabela 4. Kultura organizacyjna w badanych przedsiębiorstwach na tle kultury narodowej kraju pochodzenia kapitału i kraju goszczącego

	Poziom indywidualizmu (min 6, max 91)*	Dystans władzy (min 11, max 104)	Stopień unikania niepewności (min 8, max 112)
Kultura polska	60	68	93
Kultura przedsiębiorstw japońskich	1,68	2,46	1,85
Kultura japońska	46	54	92
Kultura przedsiębiorstw amerykańskich	1,37	2,37	1,59
Kultura amerykańska	91	40	46
Kultura przedsiębiorstw niemieckich	1,56	2,29	1,48
Kultura niemiecka	67	35	65

* W nawiasach podano wartości minimum i maksimum dla każdego z wymiarów uzyskane w badaniach przeprowadzanych przez Hofstede, *Culture's consequences*, op. cit., s. 500–501.

Źródło: dane dotyczące wymiarów kultury polskiej oraz kultur badanych krajów, jak również minimalnych i maksymalnych wartości dla każdego z wymiarów pochodzą z G. Hofstede, *Culture's Consequences*, Sage Publication, London, New Delhi 2001, s. 500–501; wartości w przypadku kultur organizacyjnych podano na podstawie badań ankietowych.

Porównanie zamieszczonych w powyższej tabeli wyników badań oraz wymiarów kultur narodowych pochodzenia badanych przedsiębiorstw wskazuje, iż kultura badanych organizacji tylko częściowo wykazywała zależność od kultury narodowej kraju pochodzenia kapitału. W przypadku poziomu indywidualizmu badania ankietowe wskazały na niski poziom tego wskaź-

nika oznaczający, iż kulturę organizacyjną charakteryzuje nastawienie na kolektywizm. Ponadto, w przedsiębiorstwach pochodzących z kraju o bardzo wysokim poziomie indywidualizmu, Stanów Zjednoczonych, kultura organizacyjna została oceniona jako kolektywistyczna w większym stopniu aniżeli w przedsiębiorstwach wywodzących się z kolektywistycznej kultury japońskiej. W wymiarze określającym dystans władzy kultura przedsiębiorstw japońskich została ceniona jako kultura o największym poziomie hierarchiczności, ale nadal można ją zaliczyć do kultur egalitarnych. Jednak przedsiębiorstwa japońskie pochodzące wśród badanych krajów z kultury o największy dystansie władzy cechował największy poziom hierarchii. Przedsiębiorstwa niemieckie były najmniej hierarchiczne, co jest zgodne z przypisanym poziomem dystansu władzy dla tego kraju w badaniach G. Hofstede.

W wymiarze określającym stopień unikania niepewności kultura przedsiębiorstw japońskich została oceniona jako kultura o najwyższym poziomie w tym wymiarze. Jednak nadal zaliczyć ją można do kultur o małym stopniu unikania niepewności. Natomiast kultura japońska, zgodnie z badaniami G. Hofstede, charakteryzuje się wysokim poziomem unikania niepewności. W grupie przedsiębiorstw amerykańskich i niemieckich ten wymiar kultury organizacyjnej odpowiada charakterystyce kultury narodowej tych krajów (oba zaliczane są do krajów o małym stopniu unikania niepewności), jednak w przedsiębiorstwach niemieckich poziom ten jest niższy niż w przedsiębiorstwach amerykańskich. W wynikach badania kultury narodowej uzyskanych przez G. Hofstede jest odwrotnie – kulturę amerykańską charakteryzuje mniejszy stopień unikania niepewności niż kulturę niemiecką.

Badania przeprowadzone przy wykorzystaniu dwóch pozostałych metod badawczych: wywiadu i obserwacji ujawniły istnienie artefaktów oraz norm i wartości wskazujących na podobieństwo kultury organizacyjnej do kultury narodowej krajów pochodzenia organizacji. W przedsiębiorstwach z udziałem kapitału japońskiego organizacja przestrzeni biurowej wskazywała na zastosowanie rozwiązań podobnych do tych stosowanych w Japonii²⁶. W obu badanych przedsiębiorstwach zastosowano otwarte przestrzenie biurowe, a stanowiska pracownicze zostały ustawione w sposób typowy dla przedsiębiorstw japońskich. Najbliżej okna siedzieli najniżsi rangą pracownicy. Czym dalej od okna, i jednocześnie bliżej kadry kierowniczej, było zlokalizowane stanowisko pracy tym wyższe miejsce w hierarchii organizacyjnej zajmował dany pracownik. Większy niż w pozostałych grupach przedsiębiorstw poziom indywidualizmu

²⁶ Na ten temat: P. Płoszajski, *Przy oknie siedzą bumelanci*, „Przegląd Organizacji” 2003, nr 3.

może wynikać z braku stosowania w badanych przedsiębiorstwach japońskich ocen grupowych czy form wynagrodzenia zespołowego. Ponadto podjęto próby wprowadzenia zasad konsultacji z pracownikami na wzór rozwiązań stosowanych w przedsiębiorstwach japońskich.

W badanych przedsiębiorstwach amerykańskich szczególnie w jednym z nich, w którym ze względu na rozmiar możliwe było zastosowanie takich rozwiązań, starano się wprowadzić luźną atmosferę w pracy i mało hierarchiczne relacje wewnątrz organizacji. Pracownicy zwracali się do siebie po imieniu niezależnie od zajmowanego w hierarchii organizacyjnej stanowiska, a kadra kierownicza starała się być otwarta na opinie pracowników. Prowadzono politykę „otwartych drzwi”, a także wprowadzania rozwiązań typowych dla przedsiębiorstw amerykańskich polegających na wyróżnianiu pracowników osiągających najlepsze efekty. To jednak, jak wynika z przeprowadzonych rozmów, szczególnie w jednym z badanych przedsiębiorstw gdzie nazwisko najlepszego w danym miesiącu pracownika zostało podane do wiadomości w lokalnej prasie, nie spotkało się z aprobatą. Wyróżnianie indywidualnych pracowników czy to za efekty pracy czy zgłaszane pomysły stosowane było również w jednym z przedsiębiorstw niemieckich i jednym z przedsiębiorstw francuskich. Pomimo wykorzystania takich narzędzi kultura organizacyjna została oceniona przez pracowników jako raczej kolektywistyczna.

Powyżej przytoczone wyniki badań wskazują, na istniejącą rozbieżność pomiędzy charakterystyką kultury organizacyjnej wynikającą z analizy wyników badań ankietowych, a deklarowanymi przez kierownictwo normami i wartościami, stosowanymi w organizacji rozwiązaniami i zaobserwowanymi artefaktami. Na przykład zgodnie z odpowiedziami pracowników udzielonymi w badaniu ankietowym kulturę organizacyjną badanych przedsiębiorstw można zaliczyć do kultur kolektywistycznych. Natomiast w większości grup przedsiębiorstw deklarowano raczej stosowanie indywidualnych ocen pracowników, a nawet nagradzanie jednostek szczególnie się wyróżniających. Ocena kultury jako kolektywistycznej w badaniu ankietowym może wynikać jednak z stosowania w części organizacji rozwiązań na wzór kół jakości czy premii zależnej od wyniku wypracowanego przez przedsiębiorstwo. Powodem rozbieżności pomiędzy zaobserwowanymi artefaktami i deklarowanymi wartościami, a oceną przez pracowników kultury organizacyjnej mógł być krótki czas funkcjonowania na rynku polskim badanych organizacji. Tylko jedno przedsiębiorstwo amerykańskie działało w Polsce w momencie przeprowadzania badania dłużej niż 10 lat. Większość z badanych organizacji była w początkowej fazie i w momencie badania prowadziła działalność w Polsce około 2–3 lat. To powodowało, iż kultura organizacyjna nie wykształciła się jeszcze na tyle, aby

w ocenie pracowników zauważyć wyraźne powiązanie z kulturą kraju macierzystego badanych przedsiębiorstw. Ponadto w większości przedsiębiorstw istniała znaczna fluktuacja pracowników. Mogło to wiązać się z małą lub powierzchowną wiedzą na temat organizacji.

Stosunkowo niewielkie zróżnicowanie kultury organizacyjnej badanych przedsiębiorstw wskazuje, iż kultura narodowa kraju pochodzenia kapitału nie ma znacznego wpływu na jej kształtowanie w tej fazie rozwoju, w której znajdowały się badane organizacje. Również brak zgodności poszczególnych jej wymiarów z kulturą polską (tabela 4) nie wskazuje na wpływ kultury kraju goszczącego badanych przedsiębiorstw, co również może wynikać z krótkiego okresu funkcjonowania przedsiębiorstw w Polsce. Małe zróżnicowanie w ocenie kultury w poszczególnych wymiarach wskazuje, że kultura organizacyjna w przypadku badanych przedsiębiorstw w większym stopniu kształtowana jest przez inne niż kultura narodowa czynniki, na przykład przez rodzaj działalności organizacji.

Podsumowanie

Wyniki badań przeprowadzonych w przedsiębiorstwach z udziałem kapitału zagranicznego działających w Polsce wskazują, iż kultura kraju pochodzenia tylko w nieznacznym zakresie wpływała na wymiary kultury organizacyjnej pomimo, iż wpływ ten był widoczny na poziomie artefaktów i deklarowanych norm i wartości. Rozbieżność pomiędzy kulturą deklarowaną a tym, jak jest ona postrzegana w badanych przedsiębiorstwach może być spowodowana stosunkowo krótkim czasem funkcjonowania w Polsce badanych przedsiębiorstw. Macierzyste organizacje próbują implementować kulturę organizacyjną charakterystyczną dla centrali przez wprowadzanie wzorowanych na stosowanych w centrali rozwiązań w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi czy struktury organizacyjnej, jednak krótki czas działania organizacji nie pozwolił na zbudowanie silnej kultury organizacyjnej wzorowanej na kulturze firmy macierzystej. Nie bez znaczenia jest również fakt, iż w części badanych przedsiębiorstw nie zatrudniano pracowników z kraju pochodzenia. Jedynie w przedsiębiorstwach japońskich wyższe stanowiska kierownicze zajmowali pracownicy oddelegowani przez centralę. Ponadto, w jednym z przedsiębiorstw amerykańskich oraz jednym przedsiębiorstwie niemieckim najwyższe stanowisko kierownicze zajmowane było przez osobę pochodzącą z kraju macierzystego przedsiębiorstwa. Uzyskane wyniki wskazują na konieczność dalszych badań w tym obszarze, które powinny pozwolić na analizę zmiany wpływu kultury kraju pochodzenia przedsiębiorstw wraz z czasem ich funkcjonowania w kraju

goszczącym. Ponadto istnieje potrzeba zidentyfikowania siły wpływu kultury narodowej na tle innych czynników kształtujących kulturę organizacyjną.

Bibliografia

- Babbie E., *Badania społeczne w praktyce*, PWN, Warszawa 2007.
- Cameron K.S., Quinn R.E., *Kultura organizacyjna – diagnoza i zmiana*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003.
- Collins J., Porras J.I., *Wizjonerskie organizacje*, MT Biznes, Warszawa 2008.
- Hampden-Turner Ch., Trompenaars F., *Siedem kultur kapitalizmu*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1998.
- Hatch M.J., *Teorie organizacji*, PWN, Warszawa 2002.
- Hofstede G., *Culture's Consequences*, Sage Publication, London, New Delhi 2001.
- Hofstede G., *Kultury i organizacje. Zaprogramowanie umysłu*, PWE, Warszawa 2000.
- Kostera M., Kownacki S., *Kierowanie zachowaniami organizacyjnymi*, w: *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, red. A. Koźmiński, W. Piotrowski, PWN, Warszawa 1996.
- Kultura organizacyjna w zarządzaniu*, red. G. Aniszewska, PWE, Warszawa 2007.
- MacIntosh E.W., Doherty A., *The influence of organizational culture on job satisfaction and intention to leave*, "Sport Management Review" 2010, nr 13.
- Nogalski B. i in., *Kultura organizacyjna – duch organizacji*, Oficyna Wydawnicza Ośrodka Postępu Organizacyjnego, Bydgoszcz 1998, s. 101.
- Płoszajski P., *Przy oknie siedzą bumelanci*, „Przegląd Organizacji” 2003, nr 3.
- Rutka R., Czarska M., *Uwarunkowanie strategii personalnej przedsiębiorstwa*, w: *Rozwój teorii i praktyki zarządzania strategicznego. Doświadczenia krajowe i międzynarodowe*, red. J. Jeżak, Polsko-Amerykańskie Centrum Zarządzania, Łódź 2003.
- Schein E.H., *Organization culture and leadership*, Jossey-Boss Publishers, San Francisco 1992.
- Siemiński M., *Kształtowanie kultury organizacyjnej przedsiębiorstw przemysłowych*, TNOiK, Toruń 2008.
- Sikorski Cz., *Kultura organizacyjna. Efektywne wykorzystanie możliwości swoich pracowników*, C.H. Beck, Warszawa 2002.
- Silverthorne C.P., *Organizational psychology in cross-cultural perspective*, University Press, New York 2005.
- Steinman H., Schreyögg G., *Zarządzanie. Podstawy kierowania przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 1992.
- Stępień B., *Rodzaje kulturowych wpływów w zinternacjonalizowanym przedsiębiorstwie*, „Przegląd Organizacji” 2004, nr 10.
- Sułkowski Ł., *Kulturowa zmienność organizacji*, PWE, Warszawa 2002.
- Trompenaars F., Hampden-Turner Ch., *Siedem wymiarów kultury. Znaczenie różnic kulturowych w działalności gospodarczej*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.
- Zbiegień-Maciąg L., *Kultura w organizacji. Identyfikacja kultur znanych firm*, PWN, Warszawa 2005.

Summary

Source-of-Capital Country's Culture Effect on Organizational Culture in Foreign Enterprises Operating in Poland

Organizational culture is seen as the way to enhance competitiveness and therefore the knowledge of its factors is crucial. National culture is one of them. This factor is especially important in the case of enterprises which operate in foreign market or hire employees from other countries. In this paper the national culture influence on organizational culture is examined. First part presents review of literature on organizational culture and its factors. Second part contains the findings of empirical research on relations between the source-of-capital country's culture and organizational culture of foreign enterprises located in Poland.

Keywords: organizational culture, national culture, foreign enterprises.

Резюме

Культура страны происхождения капитала и организационная культура иностранных предприятий, действующих в Польше

Организационная культура воспринимается как способ достижения устойчивого конкурентного преимущества. Именно поэтому важно узнать факторы, имеющие влияние на ее формирование. Одним из таких факторов является национальная культура. Определение ее влияния на организационную культуру приобретает особое значение в случае предприятий, действующих за пределами родной страны, где работают работники из других стран. В настоящей статье проводится анализ этого вопроса. В первой части представлены теоретические рассуждения на тему организационной культуры и факторов, влияющих на ее форму, в том числе, в частности, национальной культуры. Во второй части представлены результаты эмпирических исследований, проведенных на находящихся в Польше предприятиях с участием иностранного капитала.

Ключевые слова: национальная культура, организационная культура, иностранные предприятия.

Dr Sylwia Białas

Zatrudniona na stanowisku adiunkta na Wydziale Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego w Instytucie Organizacji i Zarządzania. W swojej pracy badawczej koncentruje się głównie na zagadnieniach związanych z zarządzaniem zasobami ludzkimi i wpływem kultury narodowej na możliwość implementacji rozwiązań w tym obszarze.