

Katarzyna RAGIN-SKORECKA*, Roksana STEMPIŃSKA**

ANALIZA RÓŻNIC KULTUROWYCH NA PRZYKŁADZIE PRZEDSIĘBIORSTWA MIĘDZYNARODOWEGO

DOI: 10.21008/j.0239-9415.2018.078.12

Artykuł prezentuje wybrane wyniki badań dotyczące różnic kulturowych związanych z narodowością pracownika i wskazuje ich potencjalny wpływ na działalność przedsiębiorstwa międzynarodowego. Badania przeprowadzono w ramach pracy magisterskiej. Celem publikacji jest wskazanie, w jaki sposób różnice kulturowe, bariery językowe wpływają na działalność przedsiębiorstw międzynarodowych. Istotne w zarządzaniu przedsiębiorstwem międzynarodowym jest również to, jakie czynniki kulturowe mają największy wpływ na pracę oraz czy ich utrudnia zarządzanie organizacją.

Słowa kluczowe: kultura organizacji, przedsiębiorstwo międzynarodowe

1. WPROWADZENIE

W dobie globalizacji różnice kulturowe są niezwykle istotnym zagadnieniem, gdyż obecnie na rynkach dominują organizacje międzynarodowe. Zauważalna jest coraz większa zależność i integracja państw, społeczeństw i kultur, co jeszcze bardziej sprzyja rozwojowi przedsiębiorstw działających w różnych krajach. Prowadzi to również do zmniejszenia istotności kultur narodowych, ale jednak korzenie, przyzwyczajenia, wychowanie w każdym z krajów różnią się od siebie. Nawet gdy mamy do czynienia tylko z współpracą pomiędzy dwoma krajami europejskimi, to możemy znaleźć wiele różnic w nastawieniu, mentalności ludzi. Kultura narodowa determinuje wiele ludzkich zachowań, które niejednokrotnie mogą być niezrozumiałe dla innych narodów. Jest ona wpajana od dziecka i każdy człowiek wraz z tradycjami wynosi ją z domu. Natomiast kultura organizacyjna wykształcana jest

* Politechnika Poznańska, Wydział Inżynierii Zarządzania.

** Polish Assembly Centre Sp. z o.o.

w trakcie działalności przedsiębiorstwa i nawet jeśli organizacja prowadzona jest od wielu lat, to każdy pracownik nabywa ją z czasem. W trakcie swojego życia pracujemy w różnych miejscach, robimy różne rzeczy, więc pracownikowi trudno jest w krótkim czasie dzielić te same przekonania i wartości, które były wypracowane przez organizację w okresie jej działalności. Ze względu na to, że kultura narodowa jest dominująca, aby przedsiębiorstwo międzynarodowe mogło odnieść sukces, musi balansować pomiędzy wspólnymi procedurami, zasadami, wartościami dla każdego oddziału niezależnie, w jakim państwie się znajduje, a z poszanowaniem kultur narodowych. Obecnie możemy spotkać się już z pojęciami takimi jak zarządzanie różnorodnością kulturową czy międzykulturowym zarządzaniem.

W obecnym świecie zdominowanym przez technologie, szybki rozwój i globalizację, wydawać mogłoby się, że kultury narodowe tracą na ważności. Okazuje się jednak, że każdy człowiek ma je tak zaprogramowane w umyśle, że to one stanowią kręgosłup moralny, definiują system wartości od najmłodszych lat. Gdy w dorosłości spotykamy się z kulturą organizacyjną, to tak naprawdę uczestniczymy też w jej kształtowaniu, pracując w danej organizacji, tworząc zespoły, osiągając cele. Kultura organizacyjna ulega ciągłemu procesowi zmiany. Mogłoby się wydawać również, że przedsiębiorstwa rozpoczynające ekspansję międzynarodową w dzisiejszym świecie, są skazane na sukces. Nic bardziej mylnego, przedsiębiorstwo takie przede wszystkim powinno rozpocząć od dobrego poznania lokalnego rynku, konkurencji, ale i kultury, zwyczajów. Fakt, że dany sposób zarządzania, produkt, wartości firmy sprawdziły się w jednym kraju i pozwoliły odnieść sukces, nie oznacza, że sprawdzą się tak samo w innym kraju. Dlatego niezwykle ważne staje się zarządzanie międzykulturowe, które pozwala na znalezienie złotego środka pomiędzy kulturą organizacyjną a kulturą narodową i na osiągnięcie sukcesu w zdobywaniu zagranicznych rynków.

2. STAN WIEDZY POWIĄZANY Z CELEM ARTYKUŁU

Kultura jest niezwykle szerokim zagadnieniem i dotychczas powstało wiele różnych definicji tego pojęcia, pochodzi z łaciny (*cultus agri*) uprawa roli. Najczęściej definiowana jest jako całościowy dorobek duchowego i materialnego społeczeństwa. Natomiast holenderski psycholog społeczny Hofstede (2007, s. 16-17), określił kulturę jako „zaprogramowanie umysłu. Zaprogramowanie to jest kształtowane przez środowisko społeczne, w jakim dorastamy, i przez zbiór naszych doświadczeń życiowych [...], kultura jest niepisanym zbiorem zasad gry społecznej, odróżnia członków jednej grupy ludzi od drugiej”. Kulturę możemy dzielić na wiele dziedzin, na przykład kulturę materialną, kulturę duchową, kulturę polityczną, narodową oraz organizacyjną. Kultura narodowa odnosi się do ludzi należących do tej samej narodowości. Czynniki, które ją kształtują to: język państwo-

wy, religia, obyczaje, system edukacji, system polityczny. Im większy dorobek historyczny, intelektualny, tym silniejsze fundamenty kultury narodowej w danej społeczności (Hofstede, 2007, s. 29-35). Dzięki przynależności do danego narodu, człowiek, który dorasta w danej kulturze, kształtuje w odpowiedni sposób swój system wartości, sposób myślenia.

Dla kultury narodowej można wyodrębnić cztery wymiary, które pozwalają na zmierzenie i określenie pozycji danej kultury wobec innych kultur. Są to (Subocz, 2012, s. 43-44):

- postawa wobec władzy – dystans do władzy rozciąga się pomiędzy dwoma biegunami: małym i dużym; społeczeństwa charakteryzujące się małym dystansem do władzy cechuje przekonanie, że nierówności między ludźmi powinny być zmniejszane, przełożeni i podwładni są w pewnym stopniu od siebie zależni, a hierarchia w organizacjach wynika z odgrywania różnych ról, typowe jest dążenie do decentralizacji; społeczeństwa o dużym dystansie do władzy cechują nierówności między ludźmi, są one uzasadnione i pożądane, podwładni powinni być zależni od przełożonych, hierarchia w organizacjach jest odzwierciedleniem podstawowych nierówności między tymi na dole a tymi na górnych szczeblach drabiny, występuje silna centralizacja, przywileje i oznaki statusu są powszechnie uznawane i akceptowane,
- kolektywizm i indywidualizm – społeczeństwa kolektywne stawiają relacje międzyludzkie ponad osiągnięcie celu, ludzie są częścią wielopokoleniowych rodzin lub innych grup wewnętrznych, które dają im ochronę i poczucie bezpieczeństwa w zamian za lojalność, przyjętą zasadą jest dążenie do unikania konfliktów i zachowania harmonii; społeczeństwa indywidualne stawiają osiągnięcie celu ponad relacjami międzyludzkimi, każdy zajmuje się samym sobą i swoją najbliższą rodziną, a źródłem identyfikacji jest jednostka,
- koncepcja męskości i kobiecości – społeczeństwa kobiece za podstawową wartość uznają troskę o innych i ich ochronę, przyjazne relacje między ludźmi są najważniejsze i dlatego kobiety oraz mężczyźni mogą okazywać czułość i dbać o relacje międzyludzkie, sprawy bytowe i duchowe rodziny są przedmiotem troski obojga rodziców, odrzuca się agresję, a konflikty rozwiązuje się na drodze kompromisu i negocjacji; społeczeństwa męskie najwyżej cenią sukcesy materialne i postęp, pieniądze i powiązane z nimi dobra materialne stanowią ważny element życia człowieka, w tych społeczeństwach to kobiety powinny okazywać czułość i dbać o relacje międzyludzkie, wyraźnie są zaznaczone podziały na role, wszelkie konflikty w tych społeczeństwach są rozwiązywane przez konfrontację siły,
- unikanie niepewności – społeczeństwa, w których unikanie niepewności jest niewielkie, nie mają wielu praw i zasad, a jeśli istniejące przepisy nie są przestrzegane, to należy je zmienić, istnieje akceptacja dla protestów obywatelskich, charakterystyczny jest pozytywny stosunek obywateli do instytucji państwowych, jak również pozytywny stosunek urzędników państwowych do polityki, społeczeństwa te są tolerancyjne, umiarkowane i przyjaźnie nastawione do ludzi

- młodych, dominuje wiara w zdrowy rozsądek i siłę uogólnień; w społeczeństwach o silnym unikaniu niepewności istnieje wiele szczegółowych praw i zasad, panuje przekonanie, że protesty obywatelskie powinny być tłumione, a obywatele mają negatywny stosunek do instytucji państwowych, urzędnicy państwowi mają zły stosunek do polityki, dominuje konserwatyzm, ekstremizm, prawo, porządek i wrogie nastawienie do ludzi młodych, społeczności te są nietolerancyjne, cechuje je fundamentalizm religijny, polityczny i ideologiczny,
- orientacja długoterminowa i krótkoterminowa – społeczeństwa o orientacji krótkoterminowej charakteryzują się poszanowaniem tradycji, a także społecznych i statutowych zobowiązań, niezależnie od ponoszonych kosztów, panuje społeczna presja na dorównanie drugiej osobie, nawet jeśli wiąże się ono z nadmiernymi wydatkami, ludzie oczekują szybkich rezultatów, dążą do prawdy i do zachowania „twarzy”; społeczeństwa o orientacji długoterminowej adaptują zaś tradycje do współczesnych uwarunkowań, mają ograniczone poszanowanie dla społecznych i statutowych zobowiązań, ludzie są cierpliwi w oczekiwaniu na nierychłe wyniki i naturalne jest dążenie do respektowania wymogów prawości, podporządkowują się celom, są zapobiegliwi i oszczędnie korzystają ze środków.

Odnosząc wymiary kultury narodowej do zarządzania przedsiębiorstwem zauważyć należy, że największe znaczenie mają: dystans do władzy oraz unikanie niepewności. „Organizowanie wymaga zawsze udzielenia odpowiedzi na pytania: kto, o czym decyduje i jakich przepisów i procedur powinno się przestrzegać, aby osiągnąć oczekiwane rezultaty. Odpowiedź na pierwsze pytanie jest uwarunkowana normami kulturowymi dotyczącymi dystansu do władzy, a na drugie jest związana z unikaniem niepewności. Pozostałe wymiary, wpływają na myślenie nie tyle o organizacjach, jak o ludziach w organizacjach” (Hofstede, 2007, s. 256).

W związku z tym kultura narodowa wpływa na kulturę organizacyjną. Cameron i Quinn (2003, s. 23) przyjmują, że kultura organizacji jest „zbiorem wartości uważanych za oczywiste, założeń, o których się nie mówi, wspólnych oczekiwań, definicji, elementów pamięci zbiorowej. Odzwierciedla dominujące poglądy, określa poczucie tożsamości pracowników, dostarcza niepisanych, a często nie do końca uświadomionych zasad postępowania w miejscu pracy, wzmacnia trwałość systemu społecznego. (...) Kultura organizacji przejawia się w wyznawanych wartościach, dominujących stylach przywództwa, języku i symbolach, metodach postępowania i rutynowych procedurach oraz definicji sukcesu”. Koźmiński i Piotrowski (1995, s. 17) kulturą organizacyjną nazywają „zbiór dominujących wartości i norm postępowania, charakterystycznych dla danej organizacji, podbudowany założeniami co do natury rzeczywistości i przejawiający się poprzez artefakty – zewnętrzne, sztuczne twory danej kultury”. Według Łucewicz (1999, s. 101) jest to specyficzny sposób patrzenia na rzeczywistość, w której żyjemy. Specyfika tego patrzenia wynika z podzielania tych samych przekonań i wartości, które zostały wykształcone przez członków organizacji w trakcie wspólnej realizacji zadań”. Kultura organizacyjna wpływa na wiele aspektów funkcjonowania całej organizacji, wpływa na

wyniki, wydajność, satysfakcję z pracy i zaangażowanie, rekrutację, marketing czy sprzedaż. Nic dziwnego zatem, że kulturę organizacyjną nazywa się czasem „autonomicznym systemem nerwowym organizacji” (Serafin, 2015, s. 87).

Do źródeł tworzących kulturę zalicza się trzy główne elementy: otoczenie, organizację oraz jej uczestników. Otoczenie zależne jest od czynników społeczno-kulturowych, ekonomicznych, regulacji prawnych, trendów technologicznych. Organizacja to: misja, tradycja i historia firmy, wielkość, struktura, strategia, wykorzystywana technologia, preferowany styl kierowania. Rola uczestników firmy współtworzących jej kulturę to ich wyznawane wartości, potrzeby oraz jakość, czyli wykształcenie i doświadczenie (Serafin, 2015, s. 90-91; Aniszewska, Gielnicka, 1999, s. 44).



Rys. 1. Model E. Scheina: Poziomy kultury organizacyjnej. Źródło: (Aniszewska, Gielnicka, 1999, s. 10)

Treść i funkcjonowanie kultury organizacyjnej mogą być rozpatrywane w różnych ujęciach. Według modelu przedstawionego przez Scheina (rys. 1) kulturę określają (Ragin-Skorecka, 2010, s. 10):

- artefakty – sztuczne twory kultury: językowe (język, mity, legendy), behawioralne (ceremonie, rytuały), fizyczne (symbolika, sztuka, technologia, przedmioty materialne), widoczne przejawy kultury (władza i status oraz kary, nagrody, sposób egzekwowania odpowiedzialności),
- normy i wartości – deklarowane, przestrzegane,
- założenia – podstawowe i niekwestionowane założenia odnoszące się do natury człowieka, relacji międzyludzkich, samej organizacji, natury otoczenia, relacji organizacji z otoczeniem.

W komunikacji międzykulturowej spotyka się z różnym nastawieniem do prowadzenia rozmów biznesowych i biznesu ogólnie. Wyróżnić można dwa rodzaje kultur: propartnerskie i protransakcyjne. „Kultura propartnerska skupia się na stosunkach z innymi ludźmi. Stanowią one najwyższy priorytet. W kulturze protrans-

akcyjnej najważniejsze jest wykonanie zadania i osiągnięcie celu. Stosunek taki może być odbierany przez osoby propartnerskie jako agresywny, grubiański. Z drugiej strony, silny nacisk na dobre relacje z ludźmi może zostać uznany za wyraz niezdecydowania, czy też opieszałości” (Mikułowski-Pomorski, 2003, s. 101-102). W tabeli 1 przedstawiono cechy charakteryzujące obie kultury.

Tabela 1. Cechy charakterystyczne kultur: protransakcyjnej i propartnerskiej

Cecha	Kultura protransakcyjna	Kultura propartnerska
priorytet w komunikacji	dobre zrozumienie	harmonia, miłe stosunki
nawiązywanie pierwszych kontaktów	kontakt bezpośredni, otwartość na interesy z obcymi	kontakt pośredni, niechęć do interesów z obcymi
kontakty biznesowe	rzadsze kontakty twarzą w twarz	częstsze kontakty twarzą w twarz
stosunek do rozpoczynania interesów	najpierw interes	najpierw dobre stosunki
sposób komunikowania się	wypowiedzi bezpośrednie, „mało kontekstowy”, otwarty, szczery, niedwuznaczny	wypowiedzi niebezpośrednie, „wysoko kontekstowy”, ogólnikowy
stosunek do umów, kontraktów	największe znaczenie umów pisemnych, udział prawników w negocjacjach	poleganie bardziej na osobistych stosunkach i więziach niż pisemnych kontraktach, renegecje kontraktów, mniejsze znaczenie prawników

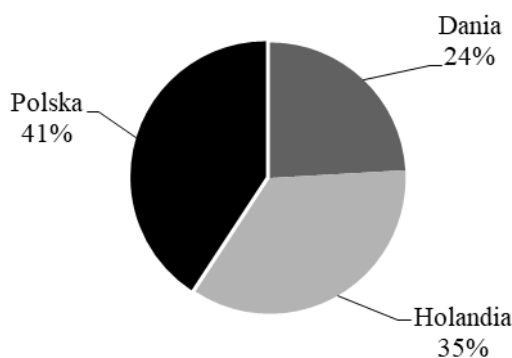
Na podstawie (Mruk, 2002, s. 211).

Adler w swoich badaniach potwierdza, że na zachowanie pracowników „znacznie silniej wpływa kultura narodowa niż kultura danej korporacji. Kultura narodowa jest nadal głównym czynnikiem determinującym ludzkie zachowania we wszystkich sferach życia społecznego, w tym życia gospodarczego. Narody nie są monolitami, ale różnice w nich występujące są znacznie mniejsze niż różnice występujące między krajami. Czynniki takie, jak religia, wiek, zawód czy płeć, różnicują dużo słabiej niż przynależność do danej kultury narodowej” (Przytuła, 2011, s. 27). Dlatego ważne jest, aby organizacje nie tylko zdawały sobie sprawę z tych różnic, ale potrafiły dobrze zarządzać tą różnorodnością i być elastyczne, aby odnieść sukces.

3. WYNIKI BADAŃ

3.1. Cel i schemat badania

Celem badania było znalezienie odpowiedzi na pytanie, w jaki sposób różnice kulturowe, bariery językowe wpływają na działalność przedsiębiorstw międzynarodowych. Podmiotem badań było międzynarodowe przedsiębiorstwo B&C International. W badaniu udział wzięło pięćdziesięciu czterech respondentów pochodzących z Danii, Holandii oraz Polski (rys. 2), współpracujących ze sobą na co dzień. Dobór próby uczestników badania odbył się w sposób nielosowy, metodą kuli śnieżnej. Metoda ta charakteryzuje się celowym doбором respondentów. W przypadku przeprowadzania badań wewnątrz organizacji jest to skuteczna metoda, gdyż pozwala zaprosić do wypełnienia ankiet osoby, które mają styczność oraz wyrobioną opinie dotyczące zagadnień, poruszanych w kwestionariuszu i zapewnią dużą reprezentatywność próby. W badaniu wzięły udział osoby, które na co dzień posługują się językiem angielskim i współpracują z przedstawicielami innych krajów.



Rys. 2. Narodowość respondentów. Źródło: opracowanie własne (n = 54)

Wśród respondentów większość stanowili mężczyźni – 56%. Staż pracy dla 28% respondentów to 5–10 lat, dla 26% osób to 2–5 lat, 20% pracowników pracuje w firmie ponad 10 lat.

Narzędziem wykorzystanym do przeprowadzenia badania była ankieta internetowa z wykorzystaniem *Google Forms*. Aby dla wszystkich respondentów pytania miały jak najbardziej zbliżony kontekst i były w ten sam sposób rozumiane, ankieta została przeprowadzona w języku angielskim. Kwestionariusz składał się z czterech części. Pierwsza dotyczyła danych takich, jak wiek, kraj pochodzenia płeć oraz czas pracy w danym przedsiębiorstwie. Pytania znajdujące się w drugiej części pozwoliły sprawdzić czy przedstawiciele danych państw przejawiają cechy kultury protransakcyjnej – nastawionej głównie na realizowanie zadań, czy też kultury

propartnerskiej, w której najważniejsze jest budowanie relacji międzyludzkich. Część trzecia pozwoliła na weryfikację wymiarów kultur narodowych, do których należą dystans do władzy, indywidualizm i kolektywizm, męskość i kobiecość oraz unikanie niepewności. Ostatnia część zawierała pytania dotyczące cech kultury organizacyjnej panującej w B&C International. Kwestionariusz zawierał pytania zamknięte, jednokrotnego wyboru oraz pytania tabelaryczne, pozwalające na wartościowanie czynników od bardzo ważnych do mniej ważnych.

3.2. Analiza uzyskanych wyników

Pierwsza część badania dotyczyła rozpoznania, jakimi **typami kultury w komunikacji międzynarodowej** charakteryzują się przedstawiciele poszczególnych państw, czy należą do kultury propartnerskiej czy protransakcyjnej. Respondenci w tej części odpowiadali na pytania zamknięte, do wyboru mieli jedną z dwóch odpowiedzi. Każda z odpowiedzi wskazywała na cechy charakteryzujące dany typ kultury. Każda odpowiedź wskazująca kulturę propartnerską liczona była jako jeden punkt dodatni, natomiast kulturę protransakcyjną – jeden punkt ujemny. Lista pytań powstała na podstawie opracowania (Mruk, 2002). Otrzymane wyniki przedstawiono w tabeli 2.

Po zsumowaniu punktów dla wszystkich państw końcowy wynik jest ujemny. Oznacza to, że przedstawiciele tych państw, biorący udział w badaniu, wykazują więcej cech kultury protransakcyjnej niż propartnerskiej. Dla tego typu kultury charakterystyczne jest nastawienie na realizowane zadanie oraz dążenie do osiągnięcia celu. Najwięcej punktów ujemnych otrzymali Duńczycy, co oznacza, że wśród tych państw, to oni przejawiają najwięcej cech kultury protransakcyjnej, natomiast najniższy wynik otrzymali Polacy. Ten typ kultury jest mile widziany w komunikacji międzynarodowej, gdyż dochodzi do współpracy ludzi, którzy nastawieni są na cele, co prowadzi, do osiągania celów przez całą organizację. Nie oznacza to wcale, że relacje między partnerami nie są ważne. Analizując bardziej szczegółowo odpowiedzi na poszczególne pytania można zauważyć rozbieżności.

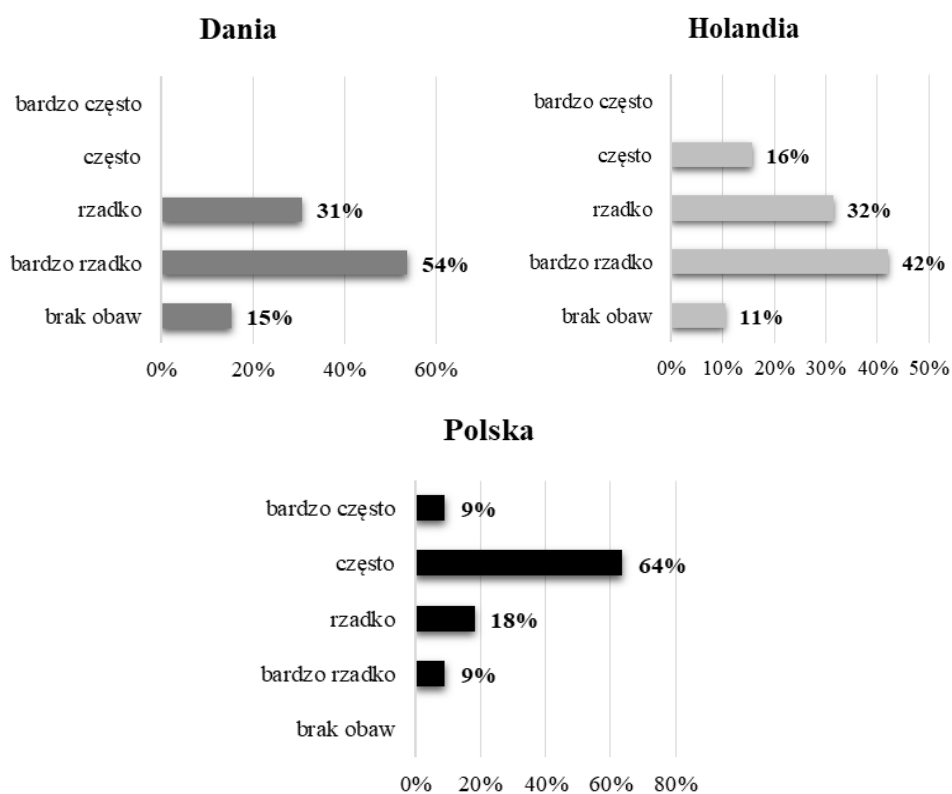
Tabela 2. Kultura protransakcyjna (KT) i pro partnerska (KP) (n = 54)

Cecha	Dania		Holandia		Polska	
	KT	KP	KT	KP	KT	KP
Priorytet w komunikacji	-11	2	-16	3	-14	8
Nawiązywanie pierwszych kontaktów	-10	3	-17	2	-18	4
Kontakty biznesowe	-3	10	0	19	-4	18
Sposób komunikowania się	-13	0	-19	0	-17	5
Stosunek do umów, kontraktów	-11	2	-9	10	-13	9
Suma	-48	17	-61	34	-66	44
Wynik	-31		-27		-22	

W pytaniu pierwszym, które mówi o priorytecie w komunikacji, dla wszystkich państw zdecydowanie dominuje dobre zrozumienie przekazywanych treści, co wskazuje kulturę protransakcyjną. Kultura ta dominuje również w następnym pytaniu, które dotyczy metod nawiązywania nowych kontaktów biznesowych. Respondenci odpowiedzieli, że wolą kontakt bezpośredni i są otwarci na nowe kontakty. Natomiast w kolejnym pytaniu wyniki przedstawiają się zupełnie odwrotnie i dominuje kultura propartnerska. Pytanie dotyczy form kontaktu biznesowego, respondenci w większości wolą częstsze kontakty twarzą w twarz, pisanie e-maili nie jest wystarczające. W następnym pytaniu respondenci w większości ocenili swój sposób komunikacji na bezpośredni, otwarty, szczery, co ponownie wskazuje kulturę protransakcyjną. W pytaniu piątym zdania były najbardziej podzielone. Pytanie dotyczyło stosunku do kontraktów i umów. W kulturach protransakcyjnych ważne, aby wszelkie umowy zostały spisane oraz aby wszystkie istotne informacje potwierdzać mailowo. Taką odpowiedź wskazało 85% Duńczyków. Wśród Polaków nieznacznie przewagę uzyskała również kultura protransakcyjna, gdyż takiej odpowiedzi udzieliło 59% respondentów. Natomiast wśród Holendrów więcej głosów zyskała odpowiedź mówiąca o tym, że ważniejsze są relacje międzyludzkie i ustalone zasady pomiędzy współpracownikami niż spisane umowy, co wskazało na dominację kultury propartnerskiej. Jednak różnica nie była znacząca, gdyż takiej odpowiedzi udzieliło 53% respondentów.

Kolejna część badania pozwoliła na weryfikację **wymiarów kultur narodowych**. Arkusze do badań powstawały w oparciu o (Hofstede, 2007) i (Serafin, 2015). Pierwszy z wymiarów to **dystans do władzy**, którego dotyczyły dwa pierwsze pytania. W pierwszym pytaniu respondenci odpowiedzieli, jak często obawiają się przeciwstawić przełożonemu (rys. 3). Im częściej takie obawy się pojawiają w danej kulturze, tym ta kultura charakteryzuje się większym dystansem do władzy.

Z przeprowadzonych badań wynika, że przedstawiciele Danii i Holandii charakteryzują się dużo mniejszym dystansem do władzy niż Polacy. Duńczycy odpowiadali, że rzadko lub bardzo rzadko obawiają się przeciwstawić przełożonemu, albo wcale takich obaw nie mają. Dominującą odpowiedzią było „bardzo rzadko”, gdyż aż 54% respondentów z Danii udzieliło takiej odpowiedzi. W przypadku Holandii odpowiedzi rozkładają się pomiędzy „często” a „brak obaw”. Ale dominujące odpowiedzi to „rzadko” i „bardzo rzadko”, które kolejno uzyskały 32% i 42% głosów Holendrów. Wśród respondentów z Polski odpowiedzi rozkładały się pomiędzy „bardzo często” a „bardzo rzadko”. Jednak dominującą odpowiedzią jest „często”, gdyż aż 64% osób udzieliło takiej odpowiedzi. Oznacza to, że zdecydowana większość Polaków biorących udział w badaniu często obawia się przeciwstawić swojemu przełożonemu.

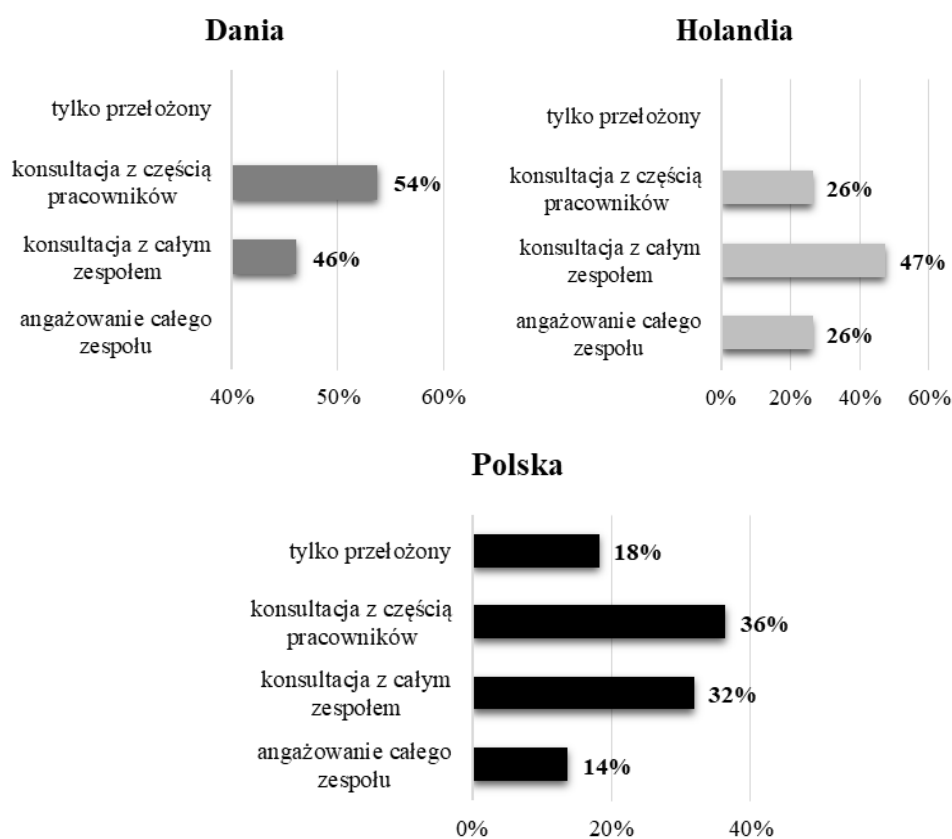


Rys. 3. Dystans do władzy – obawa przed przeciwstawieniem się przełożonemu (n = 54)

Kolejne pytanie weryfikujące dystans do władzy dotyczyło procesu podejmowania decyzji. Respondenci mogli wybrać jedną z czterech odpowiedzi i określić, czy przełożony sam podejmuje decyzje, czy też przełożony konsultuje się tylko z najbardziej doświadczonymi pracownikami i podejmuje decyzję sam lub przełożony pyta o zdanie cały zespół, ale ostatecznie sam podejmuje decyzję, czy też cały zespół analizuje problem, podejmuje wspólnie decyzję i wszyscy angażują się w realizację tej decyzji (rys. 4). Im większe zaangażowanie członków zespołu w podejmowanie decyzji, tym dystans do władzy w danej kulturze jest mniejszy.

Z odpowiedzi respondentów na to pytanie wynika, że najmniejszy dystans do władzy mają Holendrzy, gdyż ich odpowiedzi w większości to konsultacja z całym zespołem – 47%. Respondenci z Danii zaznaczyli tylko, że przełożony konsultuje się z najbardziej doświadczonymi pracownikami lub całym zespołem, odpowiedzi te zaznaczyło kolejno 54% i 46% respondentów, co również oznacza mniejszy dystans do władzy. Najtrudniej wyciągnąć jednoznaczne wnioski z odpowiedzi udzielonych przez Polaków, pojawiły się tu wszystkie odpowiedzi. Najczęściej

ankietowani zaznaczali konsultację z częścią zespołu – 36% oraz konsultację z całym zespołem 32%. Jednak 18% respondentów udzieliło odpowiedzi, że to przełożony podejmuje decyzję sam. A najmniej odpowiedzi – 14% uzyskało wspólne podjęcie decyzji przez cały zespół. Na proces podejmowania decyzji w firmie wpływać może silnie kultura organizacyjna, która w tym przypadku może bardziej warunkować zachowania przełożonych niż kultura narodowa, stąd takie zróżnicowanie w odpowiedziach.



Rys. 4. Dystans do władzy – proces podejmowania decyzji (n = 54)

Jednak ogólnie badania wykazują, że kultura narodowa Polaków dużo silniej charakteryzuje się dystansem do władzy niż kultura Holendrów i Duńczyków. Ma to duże znaczenie w organizacji międzynarodowej, gdyż przedstawiciele tych kultur mogą inaczej postrzegać hierarchię w przedsiębiorstwie i podział ról, panując inne relacje pomiędzy przełożonym i podwładnym. W państwach o dużym dystan-

się do władzy często występują też duże różnice w płacach między wysokimi i niższymi stanowiskami.

Kolejne pytanie pozwoliło zweryfikować następny wymiar kultury narodowej, którym jest **indywidualizm i kolektywizm** (tabela 3). Respondenci musieli określić jak ważne są dla nich poszczególne czynniki w ich idealnym miejscu pracy w skali od 5 (bardzo ważne) do 1 (mniej ważne). Indywidualizmowi odpowiadają pierwsze trzy czynniki, czyli: czas wolny od pracy, wolność i wyzwanie. Wagi przypisane tym czynnikom zostały zsumowane. Natomiast do kolektywizmu odnośną się: szkolenia, warunki pracy oraz wykorzystanie umiejętności pracowników. Wagi przypisane tym czynnikom, zostały zsumowane jako liczby ujemne.

Tabela 3. Indywidualizm i kolektywizm (n = 54)

Zmienna	Dania	Holandia	Polska
Czas wolny od pracy	51	79	88
Wolność	53	74	88
Wyzwanie	49	81	87
Szkolenia	-45	-77	-84
Warunki pracy	-55	-80	-86
Wykorzystanie umiejętności pracowników	-56	-73	-83
Wynik	-3	4	10

Otrzymane wyniki pokazały, że różnice w tym wymiarze pomiędzy Polską, Holandią i Danią nie są bardzo znaczące. Jednakże respondenci pochodzący z Polski i Holandii większe wartości przypisali czynnikom odpowiadającym za indywidualizm, gdyż otrzymany wynik jest dodatni. Dla Polski ten wynik to 10, co oznacza, że wśród trzech krajów biorących udział w badaniu najwięcej cech indywidualizmu charakteryzuje Polskę. Natomiast dla Danii otrzymany wynik to -3, co oznacza, że Duńczycy, biorący udział w badaniu wykazują najwięcej cech kolektywizmu. Ze względu na to, że żaden z krajów biorących udział w badaniu nie jest skrajnie indywidualistyczny lub skrajnie kolektywny, różnice w tym wymiarze nie wpływają silnie na działalność organizacji, gdyż przedstawiciele tych trzech państw w dość podobny sposób rozumieją rolę jednostki i grupy.

Następne pytanie pozwoliło zweryfikować kolejny wymiar kultury, jakim jest **męskość i kobiecość** (tabela 4). To pytanie również polegało na przypisaniu wartości poszczególnym czynnikom od 5 (bardzo ważne) do 1 (mniej ważne). Pierwsze cztery czynniki, czyli dochody, uznanie, awans, wyzwanie odpowiadają kulturze męskiej. Natomiast czynniki kobiece to: relacje z przełożonym, współpraca, miejsce, stałe zatrudnienie.

Tabela 4. Koncepcja męskości i kobiecości (n = 54)

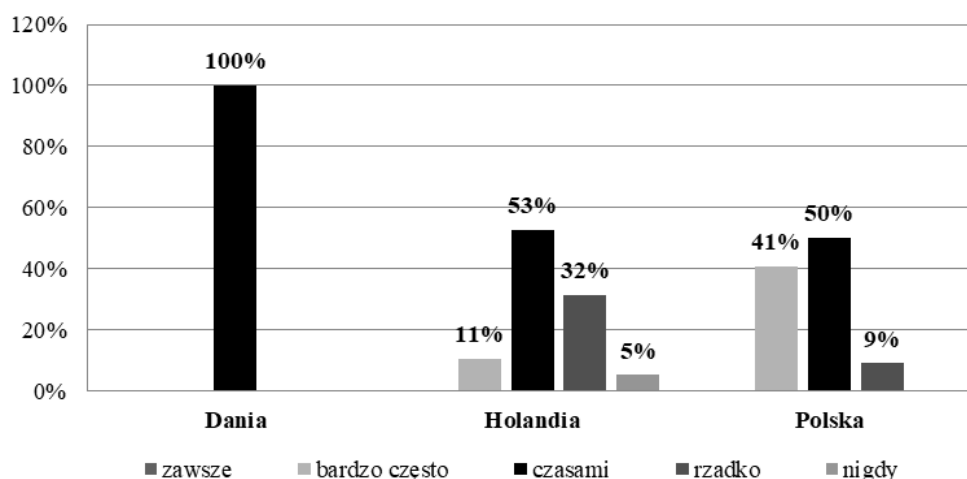
Zmienna	Dania	Holandia	Polska
Dochody	52	67	90
Uznanie	52	83	85
Awans	51	68	87
Wyzwanie	52	76	85
Relacje z przełożonym	-52	-75	-87
Współpraca	-49	-78	-88
Miejsce	-47	-67	-80
Stale zatrudnienie	-43	-73	-86
Wynik	16	1	6

Z przeprowadzonych badań wynika, że Dania, Holandia i Polska większe wartości przypisują czynnikom odpowiadającym kulturze męskiej. Jednakże nie są to na tyle duże wyniki, aby można było powiedzieć, że są to kultury skrajnie męskie. Najwyższy wynik dodatni uzyskała Dania, co wskazuje, na to, że to Duńczycy przejawiają najwięcej cech męskich, natomiast wynik Holandii to tylko 1, co oznacza, że Holendrzy przypisali niemal takie same wartości czynnikom męskim jak i kobiecym. Ze względu na małe różnice w wynikach dla poszczególnych państw, można stwierdzić, że ten wymiar kultury jest podobnie ukształtowany we wszystkich trzech państwach, więc w tym wypadku różnice kulturowe nie są duże i nie powodują trudności w komunikacji międzynarodowej.

Ostatnie dwa pytania tej części kwestionariusza odnoszą się do **unikania niepewności**. Pierwsze pytanie dotyczy odczuwania stresu, ankietowani wybierali jedną odpowiedź, określając jak często odczuwają stres (rys. 5). Im większy poziom stresu, tym większy wymiar unikania niepewności w kulturze. Kolejne pytanie dotyczyło bezwzględного przestrzegania przepisów, nawet w sytuacji, gdy ich złamanie mogłoby przynieść korzyść przedsiębiorstwu. Respondenci określili, czy ich zdaniem należy w takiej sytuacji przestrzegać przepisów. Im większe nastawienie na bezwzględne przestrzeganie obowiązujących praw i przepisów, tym większy wymiar unikania niepewności w danej kulturze.

Wszyscy respondenci z Danii udzielili odpowiedzi, oznaczającej, że czasami odczuwają stres. Zatem można stwierdzić, że nie jest to kultura charakteryzująca się silnym unikaniem niepewności. Wśród Holendrów odpowiedzi były bardziej zróżnicowane, jednak większość z nich odczuwa stres czasami lub rzadko, zaledwie 11% udzieliło odpowiedzi „bardzo często”. Oznacza to, że Holandia również

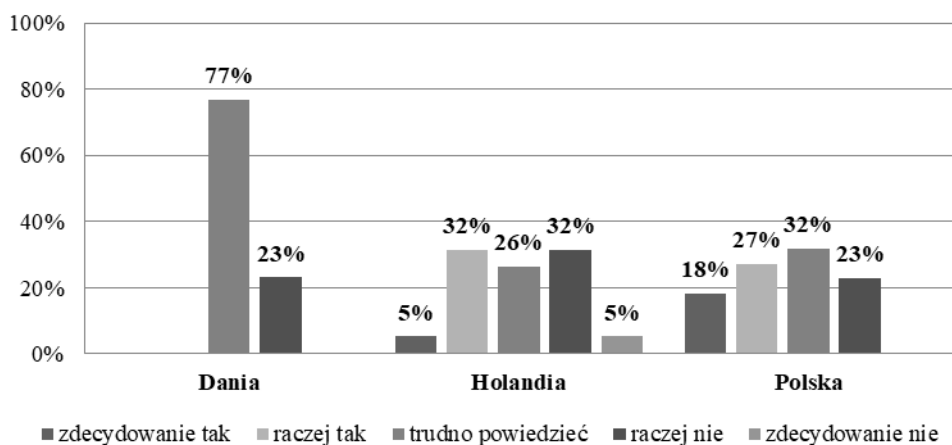
nie jest krajem charakteryzującym się silnym unikaniem niepewności. W przypadku Polski odpowiedzi rozkładają się już inaczej, gdyż 41% ankietowanych odczuwa stres bardzo często, a 50% czasami. Zatem można stwierdzić, że w kulturze polskiej mamy do czynienia z większym unikaniem niepewności niż w holenderskiej, czy duńskiej.



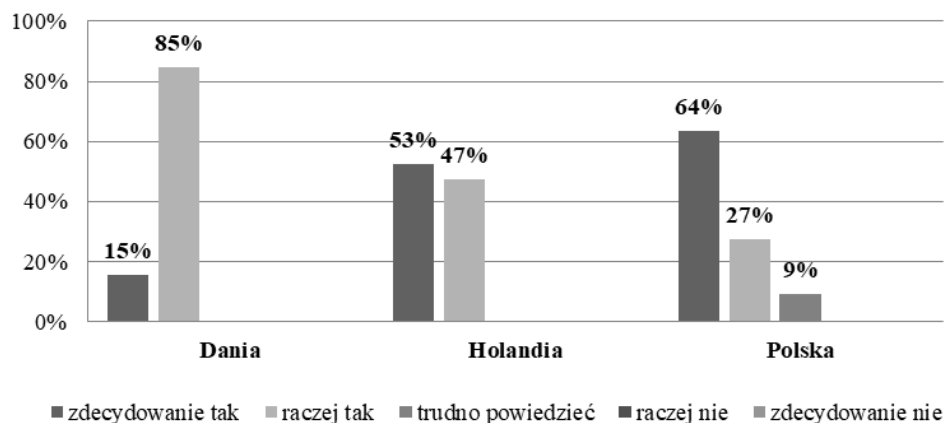
Rys. 5. Unikanie niepewności – częstotliwość odczuwania stresu (n = 54)

Odpowiedzi respondentów pochodzących z Danii na pytanie dotyczące bezwzględного przestrzegania przepisów (rys. 6), potwierdzają wiosek sformułowany powyżej, że raczej nie jest to kultura charakteryzująca się silnym unikaniem niepewności, gdyż 77% ankietowanych udzieliło odpowiedzi „trudno powiedzieć”, natomiast pozostałe 23% odpowiedziało „raczej nie”, co jest równoznaczne z tym, że byliby skłonni złamać jakiś przepis, jeśli przyniosłoby to korzyść przedsiębiorstwu. Odpowiedzi Holendrów rozłożyły się bardzo różnie, gdyż tyle samo osób zaznaczyło odpowiedź „zdecydowanie tak” i „zdecydowanie nie”. Podobnie jak z odpowiedziami „raczej tak” i „raczej nie”, gdzie również te odpowiedzi zaznaczyła ta sama liczba ankietowanych. W przypadku odpowiedzi respondentów z Polski dominuje odpowiedź „trudno powiedzieć”, jednakże spora liczba osób zaznaczyła odpowiedzi „zdecydowanie tak” i „raczej tak”, kolejno 18% i 27%, co świadczy o bezwzględnym przestrzeganiu przepisów i silniejszym unikaniu niepewności.

Ostatnia część badania dotyczyła istniejącej kultury organizacyjnej w B&C International. Zawarte w niej pytania pozwalają poznać opinię pracowników, jako członków organizacji międzynarodowej, ale także sprawdzić, jakie jest ich podejście do różnic kulturowych, podróży służbowych oraz ocenić znajomość języka angielskiego współpracowników oraz swoją. Na rysunku 7 przedstawiono rozkład odpowiedzi na pytanie dotyczące **wpływu znajomości kultur na współpracę**.



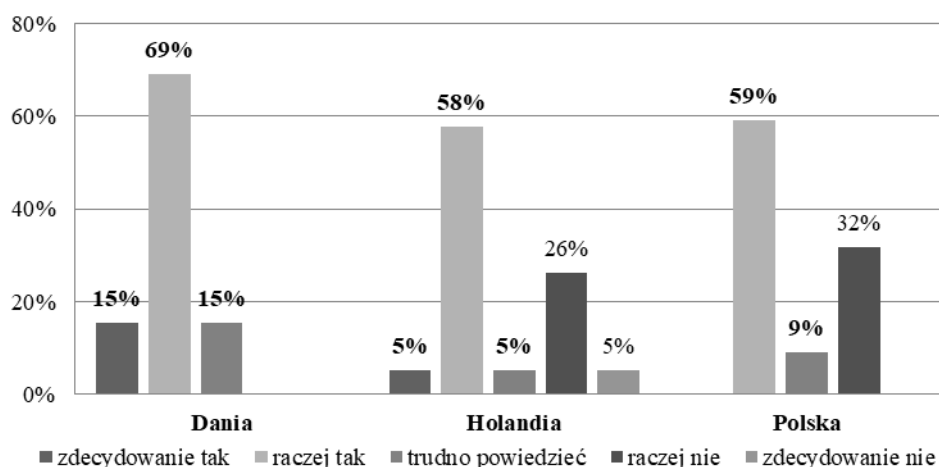
Rys. 6. Unikanie niepewności – bezwzględne przestrzeganie przepisów (n = 54)



Rys. 7. Wpływ znajomości kultur na współpracę (n = 54)

Ankietowani w zdecydowanej większości zgadzali się z tym stwierdzeniem. Według 15% Duńczyków znajomość kultury zdecydowanie może pomóc we współpracy, a według 85% raczej może pomóc. W przypadku Holendrów zaznaczono tylko odpowiedzi „zdecydowanie tak” i „raczej tak”, kolejno 53% i 47% respondentów. Wśród Polaków dominująca odpowiedź to „zdecydowanie tak”, takiej odpowiedzi udzieliło 64% głosujących, natomiast 27% ankietowanych uważa, że „raczej tak”. Pojawiła się także odpowiedź „trudno powiedzieć” – wśród 9% respondentów.

Kolejne pytanie dotyczyło różnic kulturowych oraz tego, czy mogą **negatywnie wpływać na współpracę** pomiędzy reprezentantami różnych narodowości (rys. 8). Zdaniem respondentów znajomość kultur może zdecydowanie pomóc, ale nie ma aż takiej pewności, czy różnice kulturowe mają czy też nie negatywny wpływ na współpracę.



Rys. 8. Negatywny wpływ różnic kulturowych na współpracę (n = 54)

Najbardziej przekonani o negatywnym wpływie różnic kulturowych na współpracę między przedstawicielami różnych narodowości są Duńczycy. Aż 69% udzieliło odpowiedzi „raczej tak”, a 15% „zdecydowanie tak”. Wśród Holendrów również dominuje odpowiedź „raczej tak”, gdyż 58% ankietowanych tak zagłosowało, ale 26% osób udzieliło odpowiedzi „raczej nie”, pojawiła się nawet odpowiedź „zdecydowanie nie”. Respondenci z Polski w większości wybrali odpowiedź „raczej tak” – 59%, ale 32% ankietowanych zaznaczyło „zdecydowanie nie”. Aby różnice kulturowe nie stanowiły ryzyka nieporozumień, problemów w komunikacji, ważna jest znajomość kultur. Mając świadomość różnic, pracownicy ze sobą współpracując będą akceptować siebie wzajemnie i wypracowywać współpracę opartą na tolerancji.

4. PODSUMOWANIE

Z analizy literatury przedmiotu wynika, że kultury narodowe są dużo silniej zaprogramowane w ludzkich umysłach niż kultury organizacyjne. Różnice kulturowe powinny zostać uwzględnione w zarządzaniu przedsiębiorstwem. Chodzi tu oczy-

wiście o szeroko rozumianą komunikację i współpracę pracowników, ale również o dostosowanie oferty, produktów do lokalnych rynków. W prowadzeniu przedsiębiorstwa ważne jest również poznanie lokalnych praw, ale i zwyczajów. Przed kadrami kierowniczymi również stoi nie lada wyzwanie, gdyż strategiczne zarządzanie firmą międzynarodową jest o wiele trudniejsze, gdyż na funkcjonowanie takiego przedsiębiorstwa wpływa znacznie więcej czynników. Dlatego też pojawiają się terminy takie, jak międzynarodowe zarządzanie, czy zarządzanie różnorodnością. Dlatego też menedżerowie powinni zdawać sobie z nich sprawę i uwzględnić je w swoim sposobie zarządzania. Jako przywódcy powinni też dawać przykład innym i być bardzo tolerancyjni, charakteryzować się pozytywnym nastawieniem, akceptacją i wystrzegać się stereotypowego myślenia.

Myśląc o różnicach kulturowych wpływających na działanie przedsiębiorstw międzynarodowych, większość ludzi myśli o skrajnie różniących się kulturach, na przykład o kulturze krajów wschodnich i zachodnich. Prawdą jest, że różnice te są ogromne, co wcale nie oznacza, że pomiędzy dwoma krajami europejskimi tych różnic prawie nie ma, ponieważ są i są równie istotne. Każdy kraj ma inną historię, różne religie, inny poziom akceptacji odmienności, inny system edukacji, inne prawa. Obecny świat dąży do globalizacji, co wcale nie oznacza zatracenia kultur narodowych, ludzie są ciekawi świata, chętnie poznają inne kultury, podróżują, czy próbują innych kuchni. Daje to dużą szansę na rozwój przedsiębiorstw międzynarodowych, ale stawia przed nami też nowe wyzwania. Z przeprowadzonych badań wynika, że pomiędzy ludźmi pochodzącymi z Danii, Holandii i Polski są znaczące różnice. Ale zdecydowana większość respondentów dostrzega duże osobiste korzyści, dzięki pracy w przedsiębiorstwie międzynarodowych. Większość również uważa, że znajomość innych kultur pomoże w codziennej współpracy. Osoby te również wyrażają dużą chęć wyjazdów służbowych za granicę, co świadczyć może o ich dużej otwartości i chęci ulepszania współpracy.

W przeprowadzonych badaniach udział wzięli przedstawiciele Danii, Holandii oraz Polski. Mimo, że wszystkie trzy kraje znajdują się w Europie, w dość bliskiej odległości od siebie, to w odpowiedziach na pytania zawarte w ankiecie dostrzec można wiele różnic. Wynikają one z tego, że każde państwo ma inną historię, ludzi w nim żyjących, posiadają inne zwyczaje, tradycje, ale również posługują się innym językiem. W działalności przedsiębiorstw międzynarodowych najważniejsza jest świadomość tych różnic kulturowych. Ważne zatem, aby organizacja kształtując swoją kulturę organizacyjną uwzględniła znaczenie kultur narodowych.

Ważną rzeczą jaką mogłaby pomóc w prowadzeniu działalności międzynarodowej, to dobre poznanie przedstawicieli innych państw i ich kultur. Im większe wzajemne poznanie, tym lepsze zrozumienie innego sposobu myślenia, innych priorytetów.

LITERATURA

- Hofstede, G. (2007). *Kultury i organizacje*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Subocz, D. (2012). *Geert Hofstede – praktyczne zastosowanie wymiarów kultur narodowych*. Lublin: Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska, 25, 1-2.
- Serafin, K. (2015). Kultura organizacyjna jako element wspierający realizację strategii przedsiębiorstwa. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach*, 222.
- Łucewicz, J. (1999). Kultura organizacyjna firmy i jej pomiar. In: Listwan T., Chęłpa S. (red.), *Sukces w zarządzaniu*. Wrocław: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, 823.
- Koźmiński, A.K., Piotrowski W. (1995). *Zarządzanie. Teoria i praktyka*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Cameron, K.S., Quinn R.E. (2003). *Kultura organizacyjna – diagnoza i zmiana. Model wartości konkurujących*. Kraków: Oficyna Ekonomiczna.
- Aniszewska, G., Gielecka I. (1999). *Firma to ja, firma to my. Poradnik kultury organizacyjnej firmy*. Gdańsk: Ośrodek Doradztwa i Doskonalenia Kadr.
- Ragin-Skorecka, K. (2010). *Corporate Identity*. Poznań: Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej.
- Przytuła, S. (2011). Problemy wielokulturowości w korporacjach międzynarodowych. *Problemy Zarządzania*, 4.
- Mikułowski-Pomorski, J. (2003). *Komunikacja międzykulturowa*. Kraków.
- Mruk, H. (2002). *Komunikowanie się w biznesie*. Poznań: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu.

ANALYSIS OF CULTURAL DIFFERENCES ON THE EXAMPLE OF AN INTERNATIONAL ENTERPRISE**Summary**

The article presents selected research results on cultural differences related to the nationality of an employee and indicates their potential impact on the operations of an international enterprise. The research was carried out as part of the master's thesis. The aim of the publication is to show how cultural differences and language barriers affect the activities of international enterprises. It is also important in the management of an international enterprise what cultural factors have the greatest impact on work and whether they impede the management of the organization.

Keywords: organization culture, international enterprise