

Управління людськими ресурсами: проблеми теорії та практики. – К., 2001. – С. 502–509.
 10. Мотивація праці в ринковій економіці: проблеми теорії і практики / Д.П. Богиня, Л.І. Долгова, Г.Т. Куликов та ін. – К., 1997. 11. Социологическая служба «Дня» // День. – 1997. – № 214. – 27 ноября. 12. Козут А.А. Величина заработной платы – главный мотиватор труда при современном состоянии экономики в Украине // Менеджер. – 2000. – № 3. – С. 48–53. 13. Про оплату праці: Закон України // Голос України. – 1995. – 25 травня. 14. Гранатуров В.М., Шевчук О.Б. Ризики підприємницької діяльності. Проблеми аналізу. – К., 2000. 15. Лапуста М.Г., Шаршукова Л.Г. Риски в предпринимательской деятельности. – М., 1998. 16. Човушян Э.О., Сидоров М.А. Управление риском и устойчивое развитие: Учеб. пособие для экон. вузов. – М., 1999. 17. Холливелл Д. Риск: хватит ли веревки, чтобы удавить бизнес? Фрагменты из книги «Мастерство: Финансы» / www.cfin.ru/management. – 2002. 18. Аврамов В. Мотивація болгарських менеджерів по продажам // Проблеми теорії і практики управління. – 2002. – № 1. – С. 95–98.

УДК 338

A. Sitko-Lutek

Instytut Zarządzania i Marketingu,
 Uniwersytet Marii Curie Skłodowskiej w Lublinie, Polska

POLSKA KULTURA ORGANIZACYJNA I JEJ PERCEPCJA NA UKRAINIE, W NIEMCZECH I WIELKIEJ BRYTANII – WYNIKI BADAŃ

© Sitko-Lutek A., 2003

Celem artykułu jest zaprezentowanie wyników badań diagnozy polskiej kultury organizacyjnej w zakresie sytuacji istniejącej i preferencji oraz percepcji tej kultury w opinii respondentów ukraińskich, niemieckich i brytyjskich. Autorka opracowała w oparciu o analizę literatury zagranicznej model do diagnozy kultury organizacyjnej i jej percepcji. Badaniami objęto łącznie 1193 osoby, w tym 750 z Polski, 167 z Ukrainy, 146 z Wielkiej Brytanii oraz 130 z Niemiec. Diagnoza istniejącej kultury organizacyjnej różni się od preferencji kulturowych badanej kadry kierowniczej i percepcji polskiej kultury organizacyjnej w każdym z badanych krajów.

The aim of the paper is to present the results of the diagnose of Polish existing and preferred organizational culture and its perception in Ukraina, Great Britain and Germany. The diagnostic model based on foreign literature was developed. The research include 1193 participants: 750 from Poland, 167 from Ukraina, 146 from Great Britain, 130 from Germany. The diagnose of the existing organizational culture differs from the preferred and perceived ones.

Sformułowanie problemu i jego związek z istotnymi zagadnieniami naukowymi i praktycznymi. Problematyka kultury organizacyjnej zajmuje poczesne miejsce w zarządzaniu od lat 80 tych, choć w literaturze zaczęto się nią interesować znacznie wcześniej. Wiele uwagi poświęcono nurtowi korporacyjnemu, koncentrującemu się na wpływie unikalnej kultury każdej organizacji na jej sukces i wyniki ekonomiczne. W literaturze zachodniej równie dynamicznie rozwijał się nurt między kulturowy, zajmujący się porównaniami pomiędzy kulturami

organizacyjnymi w krajach i regionach oraz ich wpływie na wzajemną współpracę i zarządzanie organizacjami globalnymi. Kultura narodowa oddziałuje na kulturę organizacyjną. Kultura ma charakter wielowymiarowy, składa się z wielu poziomów wzajemnie powiązanych ze sobą zmiennych.

Pojęcie kultury jest bardzo trudne do precyzyjnego zdefiniowania. Antropolodzy wskazali około 164 różne definicje, spośród których można wyróżnić obejmujące od prawa, religii po sztukę oraz koncentrujące się na bardziej specyficznym zakresie wartości jak np. indywidualizm i kolektywizm (S.C. Schneider, J. Barsoux, 1999, s. 19).

Poznanie kultury organizacyjnej i jej postrzegania w innych krajach pozwala na wykorzystanie tej wiedzy dla lepszego zarządzania organizacjami i poprawy współpracy międzynarodowej.

Analiza najnowszych publikacji z uwzględnieniem tych problemów, które nie zostały jeszcze rozwiązane a będą prezentowane w artykule. Wśród wielu podejść do badania kultury dominują dwie podstawowe orientacje (Sikorski, 1989, s. 40). Pierwsza z nich koncentruje się na analizowaniu determinantów kultury organizacyjnej jako rezultatu społecznego makro – kontekstu. Drugie podejście natomiast zajmuje się głównie wzajemnymi związkami pomiędzy organizacją instytucji a kulturą organizacyjną jej członków. W polskiej literaturze przedmiotu poświęcono dotychczas wiele uwagi drugiemu z nurtów badawczych. Istnieje niekwestionowana potrzeba wypełnienia luki badawczej dotyczącej kultury w aspekcie makro, na poziomie społeczeństwa, narodu i wpływów na praktykę zarządzania. Autorka opracowała więc w oparciu o analizę literatury zagranicznej model do diagnozy kultury organizacyjnej i jej percepcji w wybranych krajach i przeprowadziła badania diagnostyczne wśród kadry kierowniczej w Polsce oraz respondentów z Ukrainy, Niemiec i Wielkiej Brytanii.

Cele artykułu. Celem artykułu jest zaprezentowanie wyników badań diagnozy polskiej kultury organizacyjnej w zakresie sytuacji istniejącej i preferencji oraz percepcji tej kultury w opinii respondentów ukraińskich, niemieckich i brytyjskich.

Część zasadnicza zawierająca opis wyników badań. Analizę zjawiska kultury warto rozpocząć od wyjaśnienia jej komponentów. Operacjonalizacja pojęcia kultury odnosić się więc w dalszej części będzie właśnie do badań międzykulturowych. Wśród składników kultury można wyróżnić:

Artefakty – inaczej specyficzne zewnętrzne przejawy kultury, do których zalicza się:

- werbalne – język, opowieści, mity,
- behawioralne – schematy zachowań, rytuały, ceremonie,
- fizyczne – technologia i sztuka danego społeczeństwa;

Umożliwiają one uczestnikom grup społecznych radzenie sobie w określonych sytuacjach życiowych. Ten poziom kultury jest w dużym stopniu uświadomiony, widoczny i łatwy do rozszyfrowania. Aby zachować ciągłość kultury i możliwość jej przetrwania perspektywy kulturowe oraz artefakty muszą być przekazywane nowym jej uczestnikom.

W badaniach międzykulturowych przykładem mogą być artefakty fizyczne, takie jak technologia i sztuka obejmujące specyficzną technologię wykonywania zadań oraz architekturę, sposób wystroju czy dekoracji wnętrz, a ich kluczowym celem jest ułatwienie identyfikacji z podzielanymi w społeczności wzorcami kulturowymi. Ilustracjami odmienności w tym zakresie mogą być przedsiębiorstwa w różnych krajach:

– japońskie, których pomieszczenia biurowe są zazwyczaj duże, otwarte i zatłoczone, a wszyscy z szefem włącznie siedzą tam wspólnie;

– amerykańskie poprzegradzane przenośnymi, parawanowymi ściankami, gdzie pomimo wspólnego pomieszczenia występuje pojęcie prywatności na stanowiskach pracy widoczne poprzez zdjęcia, aforyzmy, oraz niemożność- obserwowania innych;

– niemieckie, gdzie częściej występują prywatne pomieszczenia biurowe z zamkniętymi drzwiami, na których widnieją tytuły oficjalne. Niemcy traktują możliwość- słyszenia się nawzajem jako zakłócenie prywatności.

Wśród tej grupy przejawów kulturowych często wymienia się także takie wyznaczniki jak: stołówki dla zarządu, miejsca parkingowe, samochody służbowe, umeblowanie biura, a wszystko to wskazuje miejsca w hierarchii, orientacji kolektywistycznej lub indywidualistycznej, preferowanego rodzaju działalności czy relacji międzyludzkich.

Normy i wartości (wartości i wierzenia).

Drugi poziom kultury to zdaniem Scheina (1985) wartości i wierzenia społeczeństwa.

Wartości – odzwierciedlają cele, ideały, standardy, i „grzechy” oraz preferowane sposoby rozwiązywania problemów życiowych. Stanowią one podstawy oceny, które stosują członkowie społeczności dla ewaluacji sytuacji, działań, przedmiotów i ludzi. Są więc wyraźnym lub ukrytym wyobrażeniem tego co pożądanego (Kluckhohn, 1962, s.389). Zdaniem Browna (1976, s. 23) wartości odzwierciedlają ogólne wierzenia, które albo definiują co jest dobre a co złe, albo określają ogólne preferencje. Badania z zakresu wartości kierowniczych w różnych kulturach i dyskusja na temat ich wpływu na praktykę zarządzania rozpoczęła się w latach 60- tych. Szczególnie często studia te poświęcone były wpływowi wartości na strategię, motywację, przywództwo i zachowania organizacyjne w różnych krajach. W późniejszym okresie kontynuatorami badań z zakresu wartości kadry kierowniczej i pracowników w różnych krajach świata byli między innymi Hofstede, Trompenaars i Laurent.

Analizując wartości i wierzenia z punktu widzenia badań międzykulturowym pierwszym kluczowym rozstrzygnięciem jest zdaniem (Schneider, Borsaux, 1999, s. 28 – 30) odpowiedź na pytania:

a) dla kogo istnieje przedsiębiorstwo: udziałowców, klientów czy pracowników ?

Wskazując na przykłady różnic kulturowych można pokusić się o ocenę, że amerykańskie firmy istnieją dla zysku udziałowców, japońskie uważają, że klienci mają boskie prawa, zaś niektóre Europejskie jak Niemcy, Szwecja za decydujących interesariuszy uważają pracowników (przyznając im prawo do informacji, konsultacji, weta, stabilności zatrudnienia i świadczeń socjalnych);

b) jakie są najważniejsze kryteria sukcesu: jakość- produktu, przywództwo technologiczne, udział w rynku, satysfakcja klienta, wartość- udziałów ?

c) czym jest zarządzanie, jakie ma znaczenie ?

d) jaka powinna być- właściwa osoba na dane stanowisko ?

Wierzenia – dotyczą stwierdzenia faktów odnośnie tego co się dzieje, sytuacji istniejącej.

Zdaniem Sikorskiego (1999, s. 238) „założenia kulturowe wielu autorów nazywa także wierzeniami, podkreślając w ten sposób trudności związane z próbą ich racjonalnego uzasadnienia. Zwraca się uwagę, że system wierzeń ma swoje korzenie w doświadczeniach wczesnego dzieciństwa, wrodzonych skłonnościach, wpływie rodziców i innych autorytetów”.

Normy – określają przede wszystkim do czego dążyć, czego unikać, i w jaki sposób. Wynikają bezpośrednio z przyjętego systemu wartości jednak stanowią wyraźnie określone powinności i wskazania o różnym stopniu kategoryczności i szczegółowości. Normy kulturowe mają charakter moralny, zwyczajowy i prakseologiczny (Sikorski, 1989, s. 10). Zdaniem N. Adler (2002, s. 18-19) normy społeczeństwa są najczęściej i najbardziej ogólnie akceptowanym wzorem wartości, postaw, zachowań. W praktyce normy wprowadzane są komunikując niezadowolenie wobec osób przekraczających je. Znaczenie danej normy może być mierzone częstotliwością potępiania, czy karania jej złamania.

Poziom wartości kulturowych jest częściowo uświadomiony i stosunkowo łatwy do rozszyfrowania przez osoby skłonne do refleksji nad własnym zachowaniem. Jednak głębsze zrozumienie istoty wartości, wierzeń, norm możliwe jest dzięki poznaniu podstawowych założeń kulturowych.

Podstawowe założenia.

Założenia kulturowe zwane także podstawowymi założeniami mają charakter abstrakcyjny i stanowią jądro kultury, a zarazem klucz do zrozumienia wszystkich jej pozostałych poziomów. Na nich budowane są wszystkie przekonania w obrębie danej grupy i społeczeństwa.

Podstawowe założenia mogą mieć charakter filozoficzny i światopoglądowy oraz dotyczyć podstawowych dla człowieka kwestii.

Warto także podkreślić, że charakterystyki kulturowe społeczeństw zazwyczaj odnoszą się do norm i stereotypów, nie zaś pojedynczych zachowań wszystkich reprezentantów danej kultury. Wśród najczęściej analizowanych rozstrzygnięć występują następujące:

Stosunek do środowiska –

W relacjach z otoczeniem, z punktu widzenia międzykulturowego zarządzania można wskazać na dwa przeciwstawne poglądy, przy czym pierwszy z nich oznacza, że wszystko jest z góry przeznaczone, a człowiek ma niewielki wpływ na swój los. Na drugim biegunie znajduje się przekonanie, że każdy jest kowalem własnego losu, a więc wszystko czego się bardzo chce można osiągnąć. W pierwszym prezentowanym podejściu reprezentantami mogą być islamski kraje arabski wychodzące z założenia, że „wszystko jest w ręku Allaha”, zaś rzecznikami drugiej opcji są Amerykanie i ich ogromny entuzjazm. Stąd dwie odmienne konsekwencje albo wprowadzając czynności w życie, kształtować zdarzenia, albo pozwolić im zaistnieć. Stosunek do natury znajduje odzwierciedlenie w wartości unikania niepewności, oznaczającej społeczny dyskomfort w stosunku do sytuacji niejasnych, nieprzewidywalnych, wymagających kontroli i unikania ryzyka. Założenie dotyczące konieczności kontrolowania otoczenia przejawia się w dużej roli przywiązywanej do planowania. Stosunek do środowiska wpływa również na stosunki międzyludzkie i sposób zarządzania. Brak możliwości kontrolowania otoczenia może skutkować postrzeganiem większej potrzeby kontrolowania ludzi i prowadzić do wzrostu kontroli ludzi względem zadań. W sytuacji wprowadzania zmian energia nakierowana będzie na rozwój wewnętrznych możliwości, bardziej niż projektowanie zadań. W konsekwencji mniejsza kontrola otoczenia związana jest z przewagą orientacji na ludzi w stosunku do zadań.

Natura ludzkich działań –

Założenie dotyczące możliwości wpływania na środowiska lub fatalizmu jest związane z chęcią lub jej brakiem w zakresie podejmowania działań. W praktyce więc natura ludzkich działań jest analizowana jako zorientowanie na działanie i podejmowanie szybkich decyzji lub przeciwnie na refleksję, przemyślenie, na „bycie”. Amerykanie są zwolennikami pierwszego podejścia,

uważając, że wprowadzanie czynów w życie jest jedynym sposobem przetrwania, zaś przeznaczanie czasu na przemyślenie traktują w kategoriach straty i nieefektywnego zarządzania. Również mieszkańcy północnej Europy są reprezentantami orientacji na inicjowanie działań i szybkie podejmowanie decyzji. Bliższy jest im pogląd, że lepiej podjąć złą decyzję niż żadną. Z gotowością podejmowania działań związane jest także ryzyko popełnienia błędu i akceptowanie pomyłek. Odmienne podejście w zakresie natury ludzkiej prezentowane jest przez Francuzów, którzy przywiązują większą wartość do myślenia niż działania, stąd znacznie więcej czasu poświęcają na analizowanie i planowanie. Podobny pogląd podzielają japońscy menedżerowie uważając szybkie decyzje za niedostatecznie przygotowane i przemyślane.

Dwie przeciwstawne orientacje na działanie lub istnienie mogą skutkować w ocenie menedżerów i pracowników, których ceni się albo za to co robią, albo za to kim są, stąd kryterium posiadanego statusu może być nadania lub osiągnięcia. W USA za najistotniejsze kryterium oceny uważa się indywidualne osiągnięcia, mniej zaś formalną edukację, czy profesjonalne powiązania. We Francji osiągnięcie wysokich kierowniczych stanowisk nie jest możliwe bez wykształcenia uzyskanego z liczącego się uniwersytetu oraz posiadania odpowiednich koneksji. Analizując sytuację japońską można wskazać za najistotniejsze determinanty oceny charakter, lojalność, zaufanie, umiejętność współpracy w grupie jako znacznie istotniejsze niż same osiągnięcia indywidualne. Poza tymi wyróżnikami awans na wyższy szczebel organizacji związany jest ze stażem, wiekiem, płcią (preferencje dla mężczyzn). Status wynikający z osiągnięć lub nadania ma także związek z założeniami odnośnie stosunku do środowiska oraz stosunków międzyludzkich, jak choćby kto ma nad kim władzę.

Natura prawdy i rzeczywistości –

Kolejne podstawowe założenie odnosi się do tego co w danej kulturze uważa się za prawdę i rzeczywistość. W krajach anglosaskich często jest ona utożsamiana z faktami, liczbami, danymi. We Francji natomiast decyzje gospodarcze podejmowane są dodatkowo na logicznej analizie zjawisk, co odpowiada filozofii Kartezjańskiej. Dla francuskiej kadry kierowniczej najbardziej charakterystycznym stylem podejmowania decyzji jest podejście indukcyjne, poszukujące rozwiązań z teorii. Dla Amerykanów jest to zbyt teoretyczne i nadmiernie abstrakcyjne, oni bowiem bazują na dedukcji opartej o doświadczenie i są otwarci na stosowanie eksperymentów. Po drugiej stronie ekstremum podstaw dla prawdy i rzeczywistości znajdują się uczucia, intuicja i duchowość.

Stosunek do natury ludzkiej –

To podstawowe założenie dotyczy przede wszystkim rozstrzygnięcia czy natura ludzka jest z gruntu dobra, czy może zła oraz czy jest stała ukształtowana w momencie urodzin, czy można ją kształtować, zmieniać.

W praktyce założenia odnośnie natury ludzkiej, jej dobra lub zła przekładają się na poziom zaufania do pracowników, a więc takie aspekty zarządzania jak konieczność kontroli, formalizację, poziom samodzielności, inicjatywy, zakres władzy, itp.

Stosunki z innymi –

Wymiar kulturowy dotyczący relacji z innymi w aspekcie badań między kulturowych najpowszechniej dotyczył następujących obszarów: orientacji na zadania lub stosunki, męskości lub kobiecości, hierarchii, indywidualizmu lub kolektywizmu.

Prezentowany wymiar kulturowy ma związek z uniwersalizmem lub partykularyzmem w zakresie stosowania zasad do oceny ludzi i zdarzeń. W krajach anglosaskich obiektywna

rzeczywistość i prawda są ważniejsze od związków personalnych, podczas gdy w krajach łacińskich rzeczywistość analizowana jest ze względu na kontekst i okoliczności. Pierwszy przypadek odnosi się do sytuacji gdy zasady stosowane są wobec wszystkich jednakowo niezależnie od okoliczności, drugi natomiast partykularnie poprzez pryzmat relacji.

Kolejnym wymiarem charakterystycznym dla założeń kulturowych stosunku z innymi może być dystans władzy. Odnosi się on do struktury stosunków międzyludzkich i obowiązującej w nich hierarchii. Przykładem skupienia dużego zakresu władzy w jednym ręku może być Francja. Odmienne podejście dominuje w krajach Skandynawskich, o małym dystansie władzy, gdzie status i hierarchia odgrywają mniejszą rolę, a zarządzanie ma charakter partycypacyjny. Ciekawym przykładem jest Japonia, w której pracownicy zachęceni są do współdecydowania i działań na rzecz ciągłych usprawnień, co potwierdza silny kolektywizm. Pomimo to pozycja szefa jest wysoka i niekwestionowana i poświęca się wiele czasu nawet poza godzinami pracy na nieformalne spotkania z nim by poznać jego oczekiwania.

Analizując relacje z innymi należy wziąć także pod uwagę stosunki horyzontalne w grupie. Dotyczy takich rozstrzygnięć jak przewaga współpracy nad konkurencją, orientacja na grupę lub samego siebie.

Język

Spośród wymiarów kulturowych język uważa się za najbardziej widoczny a zarazem najmniej zrozumiały. To właśnie dzięki niemu formułujemy myśli, doświadczamy świata i innych. Hall (Hall, Hall, 1990, s.6) dokonuje podziału na kultury wysoko i nisko – kontekstowe. W pierwszych z nich komunikacja zależy od osób i sytuacji, a niektórzy uczestnicy procesu porozumiewania się są uprzywilejowani. Należy także zwracać uwagę na to co nie zostało powiedziane oraz czytać między wierszami. W kulturach nisko – kontekstowych komunikacja ma charakter bezpośredni, zrozumiały, a każdy uczestnik ma jednakowy dostęp do informacji.

Założenia dotyczące języka określają co i w jaki sposób zostało powiedziane, a przejawiają się w formie artefaktów jak wybór tematu dyskusji, czy stopień ekspresji. Również znaczenie ciszy ma kulturową wymowę. Japończycy traktują ją jako wyraz głębokiego wzajemnego zaufania, zaś dla Amerykanów stanowi ona dyskomfort. Innym indykatorem może być stopień okazywania emocji różniący się zasadniczo w różnych krajach.

Czas

Kolejnym z podstawowym założeń różnicujących kultury krajów jest stosunek do czasu, łatwy do zaobserwowania i trudny do interpretacji. Jedno z kryteriów podziału zostało opracowane przez Halla (Hall, Hall, 1990, s. 13) i pozwala wyróżnić czas monochroniczny i polichroniczny. Kultury anglosaskie, północno – europejskie traktują czas jako ograniczony zasób, w sposób monochroniczny, możliwy do zwiększania, ustrukturyzowany sekwencyjnie i liniowo. Kadre kierowniczą cechuje punktualność oraz efektywne gospodarowanie czasem. Kultury Południowej Europy i Środkowego Wschodu podchodzą do czasu w sposób polichroniczny, nieograniczony i równoczesny (symultaniczny). Menedżerowie z tego kręgu kulturowego mają skłonności do realizowania zadań jednocześnie. Punktualność nie stanowi obowiązującego kanonu, gdyż ważniejsze od zadań są relacje. Poprzez czas i stosunek do punktualności można odczytywać hierarchię, gdzie w Wielkiej Brytanii im wyższa pozycja tym bardziej dopuszczalny jest czas oczekiwania osób na spotkanie. W Niemczech punktualność szefów jest oznaką ich wiarygodności.

Różnice w stosunku do czasu mogą także być związane z nastawieniem na przeszłość, teraźniejszość, lub przyszłość. Stosunek do czasu jest także przejawem podejścia do zmian.

Model badawczy:

Analizując elementy kultury organizacyjnej najczęściej występujące w literaturze przedmiotu został zbudowany model badawczy składający się z siedmiu kategorii podstawowych założeń oraz 18-stu zestawów wartości (tab.1)

Tabela 1

Wymiary kultury organizacyjnej – model badawczy:

PODSTAWOWE ZAŁOŻENIA	WARTOŚCI KULTUROWE
1. Stosunek do środowiska:	unikanie niepewności (duże – małe) wewnątrz – zewnątrz sterowność
2. Natura ludzka.	dobra – zła stała – zmienna
3. Natura ludzkich działań.	Aktywna – pasywna status nadanie – osiągnięcia
4. Stosunek do rzeczywistości i prawdy.	fakty – odczucia rzeczywistość materialna – duchowa dedukcja – indukcja
5. Stosunków międzyludzkich	orientacja na ludzi – zadania indywidualizm – kolektywizm dystans władzy (duży – mały) męskość- kobiecość uniwersalizm – partykularyzm
6. Stosunek do czasu.	mono – polichroniczny orientacja krótko – długo – okresowa
7. Język	kontekst (niski – wysoki) dopuszczanie okazywania emocji

Analiza próby badawczej:

W 2002 przeprowadzone zostały badania kwestionariuszowe wśród respondentów z czterech krajów. Wśród polskiej kadry kierowniczej diagnozowano istniejącą i preferowaną kulturę organizacyjną, zaś wśród zagranicznych przedstawicieli z Ukrainy, Niemiec i wielkiej Brytanii postrzeżenie i ocenę polskiej kultury organizacyjnej.

Badaniami objęto łącznie 1193 respondentów z czterech krajów:

Polska 750, Wielkiej Brytanii 146, Niemiec 130, Ukrainy 167

Analiza badanej grupy według wieku:

W badaniach uwzględniono siedem przedziałów wiekowych, a tab. 2 przedstawia rozkład szczegółowy dla wyróżnionych grup przedsiębiorstw.

Tabela 2

Analiza badanej grupy według wieku (wyniki podane są w %)

Grupa wiekowa	Polska	Wielka Brytania	Niemcy	Ukraina
Do 24 lat	0,16	0	0	31,74
25-29	5,09	0	26,15	22,75
30-34	10,65	4,11	10,77	10,18
35-39	13,51	16,44	7,69	7,19
40-44	23,37	38,36	16,92	8,98
45-49	24,96	36,99	27,69	10,18
Ponad 50	22,26	4,11	10,77	8,98

Wśród polskich respondentów dominuje grupa wiekowa 45-49lat stanowiąc 24,96 % oraz grupy 40–44 lat – 23,37 % i ponad 50 lat 22,26 %. Około 1 badanych to osoby w wieku powyżej 40 lat.

Wśród badanych z Wielkiej Brytanii najliczniej, aż w 38,36 % reprezentowana jest grupa wiekowa 40–44 lat oraz w 36,99 % grupa 45–49 lat, obie stanowią łącznie około 1 respondentów.

Oceniając strukturę wiekową respondentów niemieckich można zauważyć, że dominuje grupa 45–49 lat, stanowiąca 27,69 %, zaś również duży udział 26,15 % przypada grupie wiekowej 25–29 lat. Pozostałe grupy wiekowe w przedziale od 25 do ponad 50 lat mają udział zrównoważony i wahają się od 7,69 % do 16,92 %.

W grupie ukraińskiej najliczniej reprezentowani są respondenci w wieku do 24 lat stanowiąc 31,74 %. Pozostałe grupy wiekowe mają udział od 7,19 % do 22,75 %.

Oznacza to, że w grupie polskiej, brytyjskiej dominują respondenci w wieku ponad 40 lat, w niemieckiej 45–49 oraz 25–29 lat, zaś wśród badanych z Ukrainy ponad 50 % stanowią studenci do 29 lat.

Analiza badanej grupy według wykształcenia:

Wśród respondentów polskich w kategorii wykształcenia 70,61 % respondentów legitymuje się wyższym wykształceniem, 5,17 % pomaturalnym, zaś 24,22 % średnim. Szczegółowy rozkład dla grup przedsiębiorstw zawiera tab. 3.

Tabela 3

Wykształcenie respondentów w poszczególnych grupach przedsiębiorstw (%).

Wykształcenie	Polska	Wielka Brytania	Niemcy	Ukraina	Ogółem
Wyższe	70,61	89,04	67,16	67,46	72,04
Pomaturalne	5,17	5,48	11,94	18,34	7,85
Średnie	24,22	0	19,40	7,10	18,24
Zawodowe	0	5,48	1,49	7,10	1,86

Wśród respondentów brytyjskich zdecydowana większość aż 89,04 % legitymuje się wyższym wykształceniem, wśród niemieckich 67,16 %, a ukraińskich 67,46 %. Generalnie większość badanych posiada wyższe wykształcenie.

Analiza badanej grupy według płci:

Wśród badanej kadry kierowniczej dominują mężczyźni stanowiąc 61,83 %, w grupie respondentów niemieckich 66,92, polskich 64,58 %, ukraińskich 54,76 % i brytyjskich 53,42 %. Szczegółową analizę według płci dla poszczególnych grup przedsiębiorstw zawiera tabela 4.

Tabela 4

Analiza według płci w poszczególnych grupach krajów (%).

Płeć	Polska	Wielka Brytania	Niemcy	Ukraina	Ogółem
Kobiety	35,42	46,58	33,08	45,24	38,17
mężczyźni	64,58	53,42	66,92	54,76	61,83

Współpraca z Polakami.

Jednym z obszarów zainteresowania w prowadzonych badaniach było posiadanie doświadczeń ze współpracy z Polakami. Łącznie zadeklarowało współpracę z Polakami 45,64 % respondentów (szczegóły tab. 5)

Tabela 5

Doświadczenie z kontaktów i współpracy z Polakami.

	Wielka Brytania	Niemcy	Ukraina	Ogółem
Współpraca, kontakty z Polakami	39,73	63,08	37,43	45,64
Brak kontaktów i współpracy z Polakami	60,27	36,92	62,57	54,36

Wśród badanych 45,64 % zadeklarowało posiadanie doświadczeń z kontaktów i współpracy z Polakami, z czego aż 63,08 % respondentów niemieckich, oraz ponad 30 % z Wielkiej Brytanii i Ukrainy.

KULTURA ORGANIZACYJNA – WYNIKI BADAŃ.

W tab.6. Zawarto wyniki diagnozy istniejącej kultury organizacyjnej oraz preferencji kulturowych polskich menedżerów oraz percepcję polskiej kultury organizacyjnej respondentów ukraińskich, niemieckich i brytyjskich.

Tabela 6

Polska kultura organizacyjna i jej percepcja zagraniczna

PODST ZAŁOŻENIA	WARTOŚCI	ISTNIEJĄCE POLSKA	PREFEROW ANE – POLSKA	PERCEPCJA W. BRYTANIA	PERC. NIEMCY	PERC. UKRAINA
1	2	3	4	5	6	7
Stosunki międzyludzkie	<i>Orientacja na zadania – ludzi</i>	Na zadania 59,53	Na ludzi 51,67	Na ludzi 54,42	Na zadania 70,15	Na zadania 62,96
	<i>Indywidualizm – kolektywizm</i>	Kolektywizm 52,72	Kolektywizm 70,2	Indywid – 53,42	Indywid – 62,51	Indywid. 62,94
	<i>Dystans władzy</i>	Duży 55,38	Mały 66,54	Duży 67,86	Duży 76,23	Mały 57,04
	<i>Męskość – kobiecość</i>	Męskość 61,15	Kobiecość 54,69	Męskość 70,89	Męskość 69,63	Męskość 53,64
	<i>Uniwersalizm – partyk.</i>	Uniwersalizm 62,86	Uniwersalizm 71,47	Uniwers. 58,22	Uniwers. 51,50	Uniwers. 62,85
Stosunek do Środowiska	<i>Unikanie niepewności</i>	Duże unikanie niepewności 63,64	Duże unikanie niepewności 70,01	Duże unikanie niepewności 73,89	Małe unikanie niepewności 67,16	Duże unikanie niepewności 59,09
	<i>Wewnątrz – zewnątrz sterowność</i>	Wewnątrz 68,86	Wewnątrz 86,51	Zewnątrz 54,11	Wewnątrz 76,12	Wewnątrz 71,73
Natura ludzka	<i>Dobra – zła</i>	Dobra – 81,99	Dobra – 95,85	Dobra – 76,71	Dobra – 83,58	Dobra – 78,43
	<i>Stala – zmienna</i>	Zmienna – 82,85	Zmienna – 84,63	Zmienna – 80,56	Zmienna – 91,04	Zmienna – 58,06
Natura ludzkich działań	<i>Aktywna – pasywna</i>	Pasywna 51,55	Aktywna 68,97	Pasywna 74,43	Pasywna 56,22	Aktywna – 56,37

Prodlenie tab. 6

1	2	3	4	5	6	7
	<i>Status oparty o nadanie – osiągnięcia</i>	Osiągnięcia 57,53	Osiągnięcia 92,21	Nadanie 71,23	Nadanie 64,17	Osiągnięcia 60,62
Stosunek do rzeczywistości i prawdy	<i>Fakty – odczucia</i>	Fakty – 88,17	Fakty – 92,24	Fakty – 87,67	Fakty – 65,15	Fakty – 75,82
	<i>Rzeczywistość materialna – duchowa</i>	Materialna 94,15	Materialna 87,10	Duchowa 53,42	Materialna 86,57	Materialna 72,73
	<i>Dedukcja – indukcja</i>	Doświadczenie 80,25	Doświadczenie 87,31	Dośw. 75,0	Dośw. 89,55	Dośw. 70,32
Stosunek do czasu	<i>Mono – polichron.</i>	Polichroniczny 56,53	Monochroniczny 65,84	Poli 53,08	Poli – 64,30	Mono – 54,90
	<i>Krótki – długi okres</i>	Długi okres 66,53 przyszłość 50,77 teraźniejszość 45,3 przeszłość 5,19	Długi okres 73,68 przyszłość 77,64 teraźniejszość 17,81 przeszłość 4,55	Długi okres 63,01 przyszłość 64,38 teraźniejszość 26,03 przeszło 9,59	Długi okres 65,67 przyszłość 25,37 teraźniejszość 64,18 przesz. 10,45	Długi okres 66,01 przyszłość 52,26 teraźniejszość 32,9 przesz. 14,84
Język	<i>Kontekstowość</i>	Niski 55,37	Niski 74,78	Niski 52,97	Wysoki 64,67	Wysoki 58,87
	<i>Dopuszczanie emocji</i>	Kontrola 66,44	Kontrola 70,71	Kontrola 57,53	Kontrola 52,24	Kontrola 67,74

Polską kulturę organizacyjną cechują następujące wartości: orientacja na zadania, kolektywizm, duży dystans władzy, męskość, uniwersalizm, duży stopień unikania niepewności, wewnątrzsterowność, ocena ludzkiej natury jako dobra i możliwa do zmiany, pasywna natura ludzkich działań, status oparty na osiągnięciach, podstawą oceny rzeczywistości są fakty, doświadczenie i traktowana jest ona jako materialna, stosunek do czasu polichroniczny, z nastawieniem na długi okres, komunikacja nisko kontekstowa, przy kontroli okazywania emocji.

Badanie preferencji kulturowych wskazuje w większości wartości na podobną orientację jak sytuacja istniejąca, a różnice stanowią następujące zestawy wartości:

- Orientacja na ludzi zamiast na zadania,
- mały zamiast dużego dystans władzy,
- kobiecość zamiast męskości,
- podejście aktywne zamiast pasywne,
- monochroniczny zamiast polichroniczny stosunek do czasu.

W zakresie percepcji polskiej kultury organizacyjnej

ocena Brytyjczyków – różniła się od oceny kultury polskiej w zakresie następujących wartości – orientacja na ludzi zamiast na zadania, indywidualizm zamiast kolektywizmu, zewnątrz zamiast wewnątrzsterowność, kryteria statusu wynikają z nadania nie z osiągnięć, dominuje rzeczywistość duchowa nie materialna;

ocena Niemców – różni się od oceny kultury polskiej w zakresie następujących wartości – indywidualizm zamiast kolektywizmu, małe zamiast dużego unikanie niepewności, kryteria statusu wynikają z nadania nie z osiągnięć, oraz wysoki zamiast niskiego kontekst komunikacji;

ocena Ukraińców – różni się od oceny kultury polskiej w zakresie następujących wartości – indywidualizm zamiast kolektywizmu, mały zamiast dużego dystans władzy, aktywna zamiast pasywna natura działań ludzkich, monochroniczny zamiast polichroniczny stosunek do czasu oraz wysoki zamiast niskiego kontekst w komunikowaniu się.

Dodatkowo respondentów zagranicznych poproszono o wybór spośród listy trzech przymiotników najbardziej charakteryzujących Polaków oraz najmniej ich opisujące.

W opinii Brytyjczyków Polacy postrzegani są więc przede wszystkim jako:

pracowici, religijni i gościnni, zaś wśród najmniej dostrzeganych cech wskazano: chciwość, lenistwo i tchórzostwo.

Zdaniem Niemców Polaków cechuje religijność, gościnność i emocjonalność, a nie są oni zamknięci, powolni i pracujący zespołowo.

Ocena Ukraińców wskazuje na Polaków jako: nacjonalistycznych, racjonalnych i przedsiębiorczych. Podczas gdy do najmniej charakterystycznych cech zaliczają oni: pracowitość, smutek, tchórzostwo.

Wnioski i perspektywa przyszłych badań. Diagnoza istniejącej kultury organizacyjnej różni się od preferencji kulturowych badanej kadry kierowniczej a dotyczy to przede wszystkim rozwijania orientacji na ludzi, zmniejszania dystansu władzy, wprowadzania wzorców kobiecych jak współpraca, orientacji na małe organizacje, zwiększenia aktywności zasobów ludzkich, oraz poprawy organizacji pracy menedżerów przejawiającej się w monochronicznym podejściu do czasu. Preferencje te mogą wskazywać kierunki planowej zmiany i kształtowania kultury organizacyjnej.

Percepcja polskiej kultury organizacyjnej różni się także od oceny własnej. Dotyczy to przede wszystkim wartości indywidualizmu jaka przypisywana jest Polakom przez wszystkie trzy grupy badanych krajów, tj. Ukrainę, Wielką Brytanię i Niemcy. Kryteria statusu oparte o osiągnięcia są także inaczej postrzegane przez Brytyjczyków i Niemców, podobnie jak komunikacja oceniana jest jako wysoko kontekstowa przez Niemców i Ukraińców.

Wzajemna znajomość specyfiki kultury organizacyjnej jest jednym z gwarantów sukcesu we współpracy międzynarodowej oraz zarządzaniu międzynarodowymi przedsiębiorstwami. Warto więc prowadzić badania mające na celu diagnozowanie kultury i jej percepcję w różnych krajach.

1. Adler N.J. *International Dimension of Organizational Behavior*. 4-wyd., South-western Thomson Learning, 2002. 2. Brown M. A. *Values- A Necessary but Neglected Ingredient of Motivation on the Job*. *Academy of Management Review*. – 1976. – Vol. 1. – S. 15–23. 3. Hall E.T., Hall M.R. *Understanding Cultural Differences // Intercultural Press*, 1990. 4. Kluckhohn, 1962. 5. Schein E. *Organizational Culture and Leadership // Jossey – Bass*. – San Francisco – London, 1985. 6. Schneider S.C., Barsoux J. *Managing Across Cultures / Prentice Hall*. – London, 1999. 7. Sikorski Cz. *Niektóre koncepcje i problemy metodologiczne w badaniach nad kultura organizacyjną / W Organizacja i Kierowanie*. – 1989. – .№ 3–4. 8. Sikorski Cz. *Zachowania ludzi w organizacji: PWN*. – Warszawa, 1999.