ORGANIZACJA I KIEROWANIE

ORGANIZATION AND MANAGEMENT

NR 4 (153) ROK 2012

Indeks 367850 ISSN 0137-5466

KOMITET NAUK ORGANIZACJI I ZARZĄDZANIA
POLSKIEJ AKADEMII NAUK

SZKOŁA GŁÓWNA HANDLOWA
W WARSZAWIE

ORGANIZACJA I KIEROWANIE

ORGANIZATION AND MANAGEMENT

SKŁAD RADY PROGRAMOWEJ KWARTALNIKA NAUKOWEGO
„ORGANIZACJA I KIEROWANIE":

Prof. dr hab. Bogdan Nogalski – Przewodniczący Rady Programowej (Uniwersytet Gdański)
Prof. dr hab. Ryszard Borowiecki – Wiceprzewodniczący Rady Programowej
(Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie)
Prof. dr hab. Maria Romanowska – Wiceprzewodnicząca Rady Programowej
(Szkoła Główna Handlowa w Warszawie)
Prof. dr inż. Wiesław M. Grudzewski (Instytut Organizacji i Zarządzania w Przemyśle
„ORGMASZ")
Prof. dr hab. Jan Jeżak (Uniwersytet Łódzki)
Prof. dr hab. Andrzej K. Koźmiński (Akademia Leona Koźmińskiego w Warszawie)
Prof. dr hab. Kazimierz Krzakiewicz (Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu)
Prof. dr hab. Tadeusz Listwan (Społeczna Akademia Nauk w Łodzi, Wyższa Szkoła Zarządzania
i Bankowości we Wrocławiu)
Prof. dr hab. Janusz Strużyna (Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach)
Prof. dr hab. Michał Trocki (Szkoła Główna Handlowa w Warszawie)
Prof. Wiktor Askanas (University of New Brunswick, Kanada)
Prof. Klaus Brockhoff (Wissenschaftliche Hochschule fur Unternehmensfuhrung Vallendar,
Niemcy)
Prof. Zbigniew J. Czajkiewicz (University of Houston, USA)
Prof. William Egelhoff (Graduale School of Business. Fordham University, New York, USA)
Prof. Frank Krawiec (Pennsylvania University, USA)
Prof. Rainer Marr (Universitat der Bundeswehr, Munchen, Niemcy)
Prof. Claude Martin (Universite Grenoble, Francja)
Prof. Jurij Pawlenko (Rosyjska Akademia Nauk, Rosja)
Prof. Zdenek Soucek (Wyższa Szkoła Ekonomiczna w Pradze, Czechy)
Prof. Norbert Thom (Universitat Bern, Szwajcaria)

ORGANIZACJA I KIEROWANIE

ORGANIZATION AND MANAGEMENT

NR 4 (153) ROK 2012

Indeks 367850 ISSN 0137-5466

KOMITET NAUK ORGANIZACJI I ZARZĄDZANIA
POLSKIEJ AKADEMII NAUK

SZKOŁA GŁÓWNA HANDLOWA
W WARSZAWIE

WYDAWCA:

KOMITET NAUK ORGANIZACJI I ZARZĄDZANIA POLSKIEJ AKADEMII NAUK I SZKOŁA GŁÓWNA HANDLOWA W WARSZAWIE

Publikacja dofinansowana przez Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego

Kolegium Redakcyjne:
Dr hab. Szymon Cyfert, prof. UE (Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu) – **redaktor naczelny**
Dr hab. Janusz Czekaj, prof. UE (Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie) **– zastępca redaktora naczelnego**
Dr hab. Jacek M. Rybicki, prof. UG (Uniwersytet Gdański) – **zastępca redaktora naczelnego**
Dr Piotr Wachowiak (Szkoła Główna Handlowa w Warszawie) – **sekretarz redakcji**

Redaktorzy tematyczni:
Dr hab. Janusz Czekaj, prof. UE (Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie) – **metodologia nauk o zarządzaniu, koncepcje i metody zarządzania**
Dr hab. Wojciech Dyduch, prof. UE (Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach) **– przedsiębiorczość, zarządzanie małymi i średnimi przedsiębiorstwami**
Dr hab. Aldona Frączkiewicz-Wronka, prof. UE (Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach) **– zarządzanie publiczne**
Dr hab. Jerzy Niemczyk, prof. UE (Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu) – **teoria organizacji i zarządzania**
Dr hab. Jacek M. Rybicki, prof. UG (Uniwersytet Gdański) – **zarządzanie strategiczne**
Dr hab. Agnieszka Sopińska, prof. SGH (Szkoła Główna Handlowa w Warszawie) **– zarządzanie wiedzą i kapitałem intelektualnym**
Dr hab. Marzena Stor, prof. UE (Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu) – **zarządzanie zasobami ludzkimi**
Prof. dr hab. Maciej Urbaniak (Uniwersytet Łódzki) **– logistyka i zarządzanie jakością**

Redaktor językowy: Anna Matysiak-Kolasa, tel. 22 564 98 36, e-mail: anna.matysiak@sgh.waw.pl
Redaktor techniczny: Ewa Łukasiewicz, tel. 22 564 94 78, e-mail: ewa.lukasiewicz@sgh.waw.pl
Dystrybucja i promocja: Anna Czułek, tel. 22 564 98 37, e-mail: anna.czulek@sgh.waw.pl
Sekretariat: Anna Domalewska, tel. 22 564 95 34, e-mail: anna.domalewska@sgh.waw.pl

© Copyright by Polska Akademia Nauk – Komitet Nauk Organizacji i Zarządzania
& Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2012
Wszelkie prawa zastrzeżone. Kopiowanie, przedrukowywanie i rozpowszechnianie całości lub fragmentów niniejszej publikacji bez zgody wydawcy zabronione.

Wszystkie artykuły zamieszczone w czasopiśmie są recenzowane.
All articles published in the quarterly are subject to reviews.

Recenzent statystyczny:
prof. dr hab. Małgorzata Rószkiewicz (Szkoła Główna Handlowa w Warszawie)

Recenzenci artykułów w tym numerze: Grażyna Aniszewska, Barbara Bojewska, Marta Juchnowicz, Jarosław Karpacz, Małgorzata Rozkwitalska, Łukasz Sułkowski, Czesław Zając.

Adres redakcji:
Szkoła Główna Handlowa w Warszawie – Oficyna Wydawnicza
al. Niepodległości 162, 02-554 Warszawa
tel. 22 564 94 86, 22 564 95 34, fax 22 564 86 86
e-mail: oik@sgh.waw.pl, www.sgh.waw.pl/oik/

Projekt okładki: Małgorzata Przestrzelska
Skład i łamanie: Stämpfli Polska Sp. z o.o., www.staempflipolska.pl
Druk i oprawa: ESUS Drukarnia Cyfrowa, www.esus.pl

nakład 380 egz.

Zamówienie 157/XI/12

Spis treści

Szymon Cyfert
OD REDAKTORA NACZELNEGO 7

WSPOMNIENIE O PROFESORZE SEWERYNIE CHAJTMANIE 11

Małgorzata Rozkwitalska
INTERAKCJE MIĘDZYKULTUROWE W UJĘCIU POZYTYWNEGO POTENCJAŁU ORGANIZACJI 15
INTERCULTURAL INTERACTIONS – POSITIVE ORGANIZATIONAL SCHOLARSHIP APPROACH 28

Ewa Grandys, Andrzej Grandys
PROJEKT SYSTEMU WYNAGRADZANIA PRACOWNIKÓW NA PRZYKŁADZIE PRZEDSIĘBIORSTWA ODZIEŻOWEGO 29
EMPLOYEE COMPENSATION SYSTEM AS AN INSTRUMENT OF PRODUCTION MANAGEMENT 42

Sylwia Przytuła
UWARUNKOWANIA MOBILNOŚCI POLSKICH MENEDŻERÓW 43
THE CONDITIONS OF POLISH MANAGERS' MOBILITY 58

Aleksander Gwiazda
KULTURA GÓRNICZA JAKO SZCZEGÓLNY RODZAJ KULTURY ORGANIZACYJNEJ 59
MINING CULTURE AS A SPECIAL KIND OF ORGANIZATIONAL CULTURE 69

Ruth Alas, József Poór, Ingrid Szabó, Sinikka Vanhala
ETHICS IN FINNO-UGRIAN COUNTRIES: ETHICAL IDEALISM AND RELATIVISM 71
ETYKA W KRAJACH UGROFIŃSKICH: ETYCZNY IDEALIZM I RELATYWIZM 86

Claudio Baccarani, Tiziana Cavallo, Alessia Rotta
PARTICIPATORY COMMUNICATION, A CASE STUDY: FUORI AULA NETWORK, UNIVERSITY OF VERONA WEB-RADIO 89
KOMUNIKACJA PARTYCYPACYJNA. STUDIUM PRZYPADKU: FUORI AULA NETWORK, RADIO INTERNETOWE PRZY UNIWERSYTECIE WERONSKIM 108

Siniša Mali, Slađana Barjaktarović Rakočević, Gheorghe Savoiu
VALUE CREATION THROUGH RESTRUCTURING – KEY VALUE DRIVERS AND VALUE CREATION MODELS 109
TWORZENIE WARTOŚCI POPRZEZ RESTRUKTURYZACJĘ – KLUCZOWE CZYNNIKI WARTOŚCI I MODELE TWORZENIA WARTOŚCI 120

Maura Sheehan
STRATEGIC HRM OUTSIDE OF CORPORATE HQ: LOST IN TRANSLATION? 121
STRATEGICZNE ZARZĄDZANIE ZASOBAMI LUDZKIMI POZA GŁÓWNĄ SIEDZIBĄ KORPORACJI: ZGUBIONE W TŁUMACZENIU? 140

Agata Stachowicz-Stanusch, Charles Wankel
ANTI-CORRUPTION PRACTICES AND IMPLEMENTATION MECHANISMS OF THE FORTUNE GLOBAL 500 AS AN ANSWER FOR AN ETHICAL VALUES CRISIS – RESEARCH RESULTS 141
PRAKTYKI ANTYKORUPCYJNE I WDRAŻANIE MECHANIZMÓW RANKINGU FORTUNE GLOBAL 500 JAKO ODPOWIEDŹ NA KRYZYS WARTOŚCI ETYCZNYCH. WYNIKI BADAŃ..... 157

NAUKI ZARZĄDZANIA W KAZACHSTANIE I POLSCE NA POCZĄTKU XXI WIEKU – PERSPEKTYWY ROZWOJU I WSPÓŁPRACY 159

OFICYNA WYDAWNICZA SGH POLECA 165

INFORMACJA DLA AUTORÓW 169

WARUNKI SPRZEDAŻY I PRENUMERATY 171

KOMITET NAUK ORGANIZACJI I ZARZĄDZANIA POLSKIEJ AKADEMII NAUK 172

SZKOŁA GŁÓWNA HANDLOWA W WARSZAWIE 173

SZYMON CYFERT*

OD REDAKTORA NACZELNEGO

Organizacje, podejmując działania nakierowane na dostosowanie do zmian zachodzących w otoczeniu, dokonują wyboru jednej z opcji znajdujących się na kontinuum wyznaczanym przez dwa brzegowe scenariusze – eksplorację i eksploatację.

Zarysowany powyżej dychotomiczny układ nie jest do końca układem alternatywnym, zapewniającym organizacjom pełną swobodę wyboru. Każda organizacja rozwija się bowiem w sposób cykliczny, przechodząc naprzemiennie przez fazy rozwoju wewnętrznego i zewnętrznego. O ile proces zarządzania rozwojem wewnętrznym, z perspektywy organizacji, zwykle jest działaniem relatywnie łatwiejszym w realizacji – organizacja sprawuje bowiem kontrolę nad zasobami, na które oddziałuje, o tyle w przypadku podjęcia decyzji o realizacji procesu rozwoju zewnętrznego, w wyniku konieczności przemodelowania dotychczasowego modelu biznesu, poziom złożoności działań radykalnie wrasta.

Proces eksploracji prowadzi do zwiększenia przez organizację zakresu kontroli nad działaniami realizowanymi dotychczas przez inne podmioty z otoczenia, przy jednoczesnym dostosowaniu kompetencji do nowych warunków gry rynkowej, zapewnieniu odpowiedniego poziomu spójności kultury organizacyjnej oraz satysfakcjonującego poziomu efektywności działań. Kluczowym czynnikiem sukcesu w procesie eksploracji staje się holistyczne podejście do procesu zmian, pozwalające na zapewnienie odpowiedniego poziomu spójności organizacji. Rozszerzenie zakresu działalności, w połączeniu z absorbcją kompetencji, których organizacja do tej pory nie posiadała, może bowiem skutkować pojawieniem się istotnych problemów z kontrolą i prowadzić do rozmycia się kultury organizacyjnej.

Małgorzata Rozkwitalska podejmuje próbę analizy korzyści wynikających z realizacji procesów interakcji międzykulturowych. Analiza związków interakcji międzykulturowych z kreatywnością, satysfakcją i usprawnianiem komunikacji pozwala

* Redaktor Naczelny kwartalnika „Organizacja i Kierowanie" – **dr hab. Szymon Cyfert**, prof. Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu.

Autorce na wyprowadzenie wniosku, o znaczeniu przełamywania barier kulturowych w procesie pozytywnego kapitału społecznego.

Ewa Grandys i Andrzej Grandys opisują wyniki przedsięwzięcia projektowego związanego z opracowaniem systemu wynagradzania w przedsiębiorstwie produkcyjnym z branży odzieżowej. Wskazując na niski poziom satysfakcji z wynagrodzenia, jako czynnik implikujący proces zmian, Autorzy zarysowują propozycję optymalnego, w danych uwarunkowaniach, systemu motywacyjnego opartego na wynagrodzeniu zryczałtowanym.

Przyjęte przez Sylwię Przytułę założenie o wzroście poziomu bezpośrednich inwestycji zagranicznych skłoniło Ją do przeprowadzenia diagnozy uwarunkowań mobilności menedżerów podejmujących pracę za granicą. Autorka formułując spostrzeżenie o ograniczonym poziomie mobilności zawodowej i przestrzennej polskich menedżerów, wskazuje na podstawowe determinanty mobilności, jakimi są cechy osobowościowe menedżerów oraz zmienne kulturowe.

Aleksander Gwiazda omawia wyniki postępowania badawczego nad kulturą organizacyjną przedsiębiorstw górnictwa węgla kamiennego. Autor wskazując na stabilność kultury organizacyjnej, którą klasyfikuje jako kulturę kliki z elementami kultury profesji, wyprowadza wniosek o wzroście znaczenia roli wiedzy i doświadczenia w funkcjonowaniu przedsiębiorstw górniczych.

Celem artykułu autorstwa Ruth Alas, Józsefa Poóra, Ingrid Szabó oraz Sinikki Vanhali jest analiza różnic w postrzeganiu zagadnień etycznych w Finlandii, Estonii i na Węgrzech. Autorzy wskazując, że kraj zamieszkania ma większe oddziaływanie na etyczny wymiar działań niż kraj pochodzenia, analizują zagadnienia relatywizmu i idealizmu etycznego.

Claudio Baccarani, Tiziana Cavallo i Alessia Rotta odnoszą się do zagadnienia komunikacji uczestniczącej. Omówienie studium przypadku University of Verona web-radio stanowi dla Nich podstawę do omówienia możliwości wykorzystania nowych narzędzi zwiększających efektywność i skuteczność procesu komunikacji.

Siniša Mali, Slađana Barjaktarović Rakočević oraz Gheorghe Savoiu podejmują próbę zarysowania założeń modelu kreowania wartości w procesie restrukturyzacji przedsiębiorstwa. Autorzy, definiując kluczowe czynniki wartości, wskazują na celowość projektowania odpowiednich strategii pozwalających na podnoszenie efektywności procesów restrukturyzacji.

U podstaw artykułu Maury Sheehan leży założenie o roli HR w procesach efektywnego zarządzania zasobami niematerialnymi w wymiarze międzynarodowym. Wskazując na tendencje w procesach centralizacji funkcji HR, Autorka podejmuje próbę udzielenia odpowiedzi na pytanie o sposób postrzegania roli HR w zależności od umiejscowienia respondentów w strukturze organizacyjnej.

Agata Stachowicz-Stanusch i Charles Wankel, analizując konsekwencje kryzysu gospodarczego, odnoszą się do jego wpływu na poziom zaufania społecznego do korporacji i jej liderów. Autorzy omawiają związek pomiędzy etyką biznesu a kryzysem organizacyjnym oraz praktyki i mechanizmy polityk antykorupcyjnych, co pozwala im na sformułowanie listy niezbędnych działań, które należy podjąć w celu zbudowania moralnych ram oraz legalnych i etycznych zachowań.

Życzę ciekawej lektury!
Szymon Cyfert

W numerze 2 (151) kwartalnika „Organizacja i Kierowanie" błędnie podaliśmy nazwisko **Pana dr. Andrzeja Grzebieniaka** z Katedry Polityki Społecznej i Ubezpieczeń Uniwersytetu Warmińsko-Mazurskiego w Olsztynie jako dr Andrzej Grzebniak. Powinno być: **dr Andrzej Grzebieniak** „Kształtowanie relacji z klientami w procesie zarządzania zakładem ubezpieczeń" (*Shaping clients' relations in the process of insurance company management*).

Szanownego Autora serdecznie przepraszamy za tę niefortunną pomyłkę.

Redakcja

WSPOMNIENIE O PROFESORZE SEWERYNIE CHAJTMANIE

W dniu 20 sierpnia 2012 r. w Warszawie zmarł prof. dr inż. Seweryn Chajtman, twórca i organizator pierwszych w Polsce studiów inżynieryjno-ekonomicznych, wybitny przedstawiciel nurtu technicznego w naukach o organizacji i zarządzaniu. Profesor Chajtman urodził się 5 sierpnia 1919 roku w Warszawie. W roku 1939 ukończył Państwową Wyższą Szkołę Budowy Maszyn i Elektrotechniki im. H. Wawelberga i St. Rotwanda. Pracę zawodową rozpoczął w 1938 r. w Warszawie. Po wybuchu wojny wyjechał do Lwowa, a następnie dalej na wschód, na tereny ówczesnej Ukrainy. W czasie wojny pracował w licznych przedsiębiorstwach na stanowiskach inżyniera. W 1942 r. wstąpił w szeregi Armii Czerwonej, biorąc udział w walkach na kilku frontach. W bitwie pod Wielkimi Łukami został ciężko ranny. Po koniec 1943 roku, po wyjściu ze szpitala, podjął pracę w Fabryce Narzędzi w Moskwie na stanowiskach technicznych. W 1945 roku rozpoczął uzupełniające studia magisterskie w Instytucie Inżynieryjno-Ekonomicznym w Moskwie. Po ukończeniu studiów w 1947 roku został zatrudniony jako aspirant w Katedrze Organizacji i Planowania Przedsiębiorstw Budowy Maszyn w tymże Instytucie. W kwietniu 1951 r. obronił pracę doktorską, zaś w 1952 r. powrócił do kraju.

Profesor Seweryn Chajtman był pracownikiem i profesorem Politechniki Warszawskiej w latach 1952–1968 oraz 1991–1995. W roku 1952 zainicjował i zorganizował nowy typ studiów inżynieryjno-ekonomicznych na Wydziale Mechanicznym Technologicznym PW oraz opracował jego programy kształcenia. W ten sposób Politechnika Warszawska jako pierwsza w kraju po II wojnie światowej rozpoczęła kształcenie na poziomie akademickim nowego typu specjalistów – inżynierów–organizatorów, na poziomie porównywalnym z najnowocześniejszymi wówczas

standardami nauczania, wcześniej nieznanymi w kraju. Wzorem dla studiów w Politechnice Warszawskiej były, z jednej strony, studia inżynieryjno-ekonomiczne prowadzone w ZSRR, z drugiej zaś – studia typu *industrial engineering*, niezwykle popularne m.in. w USA. Już w 1958 r. w Politechnice Warszawskiej były prowadzone zajęcia z konstrukcji i programowania komputerów według podręcznika amerykańskiego Daniela McCrackena *Programming Business Computers*. Ówczesny program studiów inżynieryjno-ekonomicznych obejmował m.in. takie przedmioty, jak: zarządzanie, rachunkowość, ekonomia, ekonomika przemysłu, prawo pracy, badania operacyjne, programowanie komputerów i ich zastosowania w zarządzaniu przedsiębiorstwami przemysłowymi, co w tamtym okresie (lata 50., lata 60.) nie było zbyt często spotykane na uczelniach w Polsce.

Model kształcenia stworzony przez prof. S. Chajtmana i wdrożony w Politechnice Warszawskiej stał się następnie wzorem dla innych uczelni w Polsce. Warto wspomnieć, iż w latach 1952–1955 Profesor opracował program i był kierownikiem kursu magisterskiego ekonomiki i organizacji przemysłu maszynowego w SGPiS w Warszawie.

W latach 1952–1968 prof. Seweryn Chajtman był kierownikiem nowo utworzonej Katedry Organizacji, Ekonomiki i Planowania w Przemyśle Budowy Maszyn oraz Oddziału Inżynieryjno-Ekonomicznego na Wydziale Mechanicznym Technologicznym. W tym okresie zorganizował i rozwinął studia jednolite (dzienne), studia uzupełniające magisterskie i podyplomowe dla inżynierów, studia zaoczne inżynieryjno-ekonomiczne, a także studia doktoranckie oraz podyplomowe studia z zastosowań informatyki.

W marcu 1953 r. w Politechnice Warszawskiej pod kierunkiem Profesora rozpoczęto magisterskie studia inżynieryjno-ekonomiczne dla inżynierów. W roku 1954 odbyła się inauguracja pierwszego cyklu jednolitych dziennych studiów magisterskich. Dzięki osobistemu zaangażowaniu, konsekwencji i pasji prof. Seweryna Chajtmana Wydział Mechaniczny Technologiczny i działający w jego strukturze Oddział Inżynieryjno-Ekonomiczny Politechniki Warszawskiej zyskały w środowisku naukowym oraz gospodarczym kraju miano „warszawskiej szkoły organizacji".

W 1968 r. prof. S. Chajtman został zmuszony do odejścia z Politechniki Warszawskiej. Do 1975 roku pracował w PAN-ie, a następnie, od 1976 r., w Instytucie Organizacji Przemysłu Maszynowego ORGMASZ w Warszawie. W 1991 r. powrócił do pracy w Politechnice Warszawskiej.

Zakres zainteresowań naukowych i aktywności zawodowej Profesora był niezwykle szeroki. Był wybitnym specjalistą w dziedzinie organizacji produkcji oraz ekonomiki i organizacji przemysłu maszynowego, a także prekursorem w Polsce obecnie niezwykle popularnej i ważnej dyscypliny naukowej, jaką jest informatyka gospodarcza. Wiele prac realizowanych przez Profesora miało charakter pionierski i wniosło znaczący wkład do rozwoju dyscypliny, w której się specjalizował. Był

autorem klasycznych publikacji książkowych z dziedziny organizacji produkcji obejmujących łącznie ponad 100 pozycji, w tym ok. 25 książek.

Profesor S. Chajtman był aktywny naukowo do ostatnich dni. Rozwijał i popularyzował własne oryginalne koncepcje naukowe, dotyczące m.in.: teorii organizacji i zarządzania systemów ergotransformacyjnych, zmian paradygmatów w naukach o organizacji i zarządzaniu i in.

Przede wszystkim jednak Profesor wniósł trwały i znaczący wkład w organizację kształcenia inżynierów–organizatorów w Polsce. Profesor Seweryn Chajtman był wychowawcą wielu setek inżynierów i magistrów inżynierów, którzy piastowali i piastują wiele wysokich stanowisk w przemyśle, szkolnictwie wyższym oraz w urzędach państwowych.

Uczniowie Profesora już w latach 60. wprowadzili do przemysłu pierwsze systemy informatyczne w takich zakładach, jak: RAWAR, FSO, FS Starachowice i in., a także m.in. współorganizowali i kierowali siecią ZETO oraz zaprojektowali system PESEL. Kilku Jego wychowanków jest profesorami na uniwersytetach w USA. Profesor S. Chajtman był promotorem 14 prac doktorskich obronionych w PW. Stworzył własną szkołę naukową, rozwijaną następnie przez Jego następców w PW.

Działalność organizacyjna, naukowa i w zakresie rozwoju kadr prof. S. Chajtmana umożliwiła w następnych latach powstanie i rozwój w Politechnice Warszawskiej Instytutu Organizacji Zarządzania, a następnie Instytutu Organizacji Systemów Produkcyjnych, a także wywarła, pośrednio, olbrzymi wpływ na ukształtowanie się ich profilu naukowego i dydaktycznego.

Model kształcenia stworzony przez Profesora jest nadal kontynuowany i rozwijany, pod nieco inną nazwą i z dostosowanymi do współczesnych potrzeb programami kształcenia, w ramach kierunku zarządzanie i inżynieria produkcji.

Profesor Seweryn Chajtman był odznaczony wieloma medalami wojskowymi i cywilnymi. W roku 1999 otrzymał z rąk Prezydenta RP Krzyż Komandorski Orderu Odrodzenia Polski za wybitne osiągnięcia w pracy naukowo-dydaktycznej oraz za zasługi dla gospodarki narodowej. Profesor S. Chajtman był także członkiem honorowym Komitetu Nauk Organizacji i Zarządzania PAN.

Opracował: prof. dr hab. inż. Krzysztof Santarek
Instytut Organizacji Systemów Produkcyjnych, Politechnika Warszawska

MAŁGORZATA ROZKWITALSKA*

INTERAKCJE MIĘDZYKULTUROWE W UJĘCIU POZYTYWNEGO POTENCJAŁU ORGANIZACJI

Wprowadzenie

Pozytywny Potencjał Organizacji (PPO) postrzega się jako nowy trend w naukach o zarządzaniu [7]. Koncepcja ta zwróciła uwagę badaczy na często ignorowane przez nich pozytywne przejawy zachowań ludzkich. Przedstawiciele tego nurtu zaczęli zatem analizować przyczyny i warunki ujawnia się tych pozytywnych zachowań w organizacjach. PPO stopniowo zyskuje zwolenników także w Polsce. Dostrzegają oni potencjał, jaki niesie w sobie ta koncepcja dla usprawniania zarządzania organizacjami[1].

Dotychczasowe badania prowadzone w ramach tego nurtu skupiały się na organizacjach jednolitych kulturowo. Studia dotyczące podmiotów wielokulturowych są relatywnie rzadkie. W artykule włączono więc PPO do analizy interakcji międzykulturowych, które zachodzą w wielokulturowych organizacjach. Autorka podjęła te rozważania, by uwypuklić pozytywy interakcji międzykulturowych, a tym samym zwrócić uwagę na fakt, iż interakcje międzykulturowe mogą przyczyniać się do budowy kapitału społecznego podmiotów działających w wielokulturowym środowisku.

* **Dr hab. Małgorzata Rozkwitalska, prof. nadzw. WSB** – Katedra Zarządzania, Wyższa Szkoła Bankowa w Gdańsku.

[1] Dowodem rosnącego zainteresowania środowiska naukowego w Polsce była konferencja pt. *Pozytywny potencjał organizacji w teorii i praktyce zarządzania* zorganizowana w czerwcu 2011 r. przez Katedrę Podstawowych Problemów Zarządzania Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania Uniwersytetu Mikołaja Kopernika w Toruniu oraz rozpoczęcie wydawania od 2010 r. przez tę samą uczelnię czasopisma pt. *Journal of Positive Management.*

W pierwszej części artykułu krótko przedstawiono podstawowe założenia koncepcji PPO[2] oraz wskazano, jak w niej można umiejscowić interakcje międzykulturowe. Następnie zdefiniowano interakcje międzykulturowe oraz na bazie uproszczonego modelu zaprezentowano ich głównie determinanty. W kolejnej części pracy zaprezentowano pozytywne aspekty interakcji międzykulturowych. Wykorzystano tu wyniki badań innych autorów oraz badań własnych. Wnioski wraz z uwarunkowaniami budowy kapitału społecznego w organizacji wielokulturowej przedstawiono w podsumowaniu.

Kluczowe elementy koncepcji Pozytywnego Potencjału Organizacji

Koncepcja znana jako Pozytywny Potencjał Organizacji autorstwa Kim S. Camerona, Jane E. Dutton i Roberta E. Quinna koncentruje się na badaniu i opisie tzw. pozytywnych dewiacji w organizacjach [3]. Zdaniem twórców i zwolenników PPO dotychczasowe zainteresowania badaczy analizujących zachowania ludzkie w organizacjach skupiały się głównie na przeszkodach efektywnego ich działania. W związku z tym badano takie problemy organizacyjne, jak: niskie morale pracowników, ich wypalenie zawodowe, biurokrację, konflikt, walkę o władzę itp. Perspektywa, w której koncentrowano się na patologiach, barierach i słabościach interakcji międzyludzkich, była i jest silnie osadzona w naukach społecznych, takich jak: psychologia, filozofia czy etyka i widoczna także w zarządzaniu [7]. PPO ma swoje korzenie w psychologii pozytywnej. Autorzy i zwolennicy tego nurtu zauważają, że organizacje, które dążą do kultywowania pozytywnych emocji i cech, takich jak: zaufanie, współpraca, satysfakcja itp., osiągają znacznie wyższe wyniki finansowe oraz funkcjonują lepiej. Tym samym postulują konieczność przyjrzenia się pozytywnym zjawiskom bliżej. Ich lepsze zrozumienie i poznanie ma pomóc organizacjom tworzyć odpowiednie warunki do ich zaistnienia, i tym samym przyczyniać się do dalszego sukcesu tych podmiotów. W założeniu psychologii pozytywnej organizacje są instytucjami stwarzającymi korzystne warunki dla funkcjonowania człowieka [7].

Autorzy i zwolennicy PPO uznali tę koncepcję za nowy trend w nauce o zarządzaniu[3]. Badacze nurtu skupiają się na identyfikacji zjawisk w organizacjach, które skutkują rozwojem pracowników, wspierają ich doskonałość i witalność, sprzyjają

[2] Czytelnicy zainteresowani szerszą prezentacją koncepcji PPO powinni sięgnąć m.in. do następujących pozycji: [3; 4; 7].

[3] W pracach zwolenników PPO wyraźnie akcentowany jest, jakkolwiek dyskusyjny, podział na tzw. „bardziej" tradycyjny nurt badań w nauce o zarządzaniu i PPO [zob. np. 12]. Sami autorzy koncepcji ogłosili powstanie „nowej dyscypliny" w zarządzaniu. Już sam tytuł książki, *Positive Organizational Scholarship – Foundations of a New Discipline*, ma taki wydźwięk. Podobne stanowisko prezentowane jest w artykule autorstwa K. Kalinowskiej-Adrian [7].

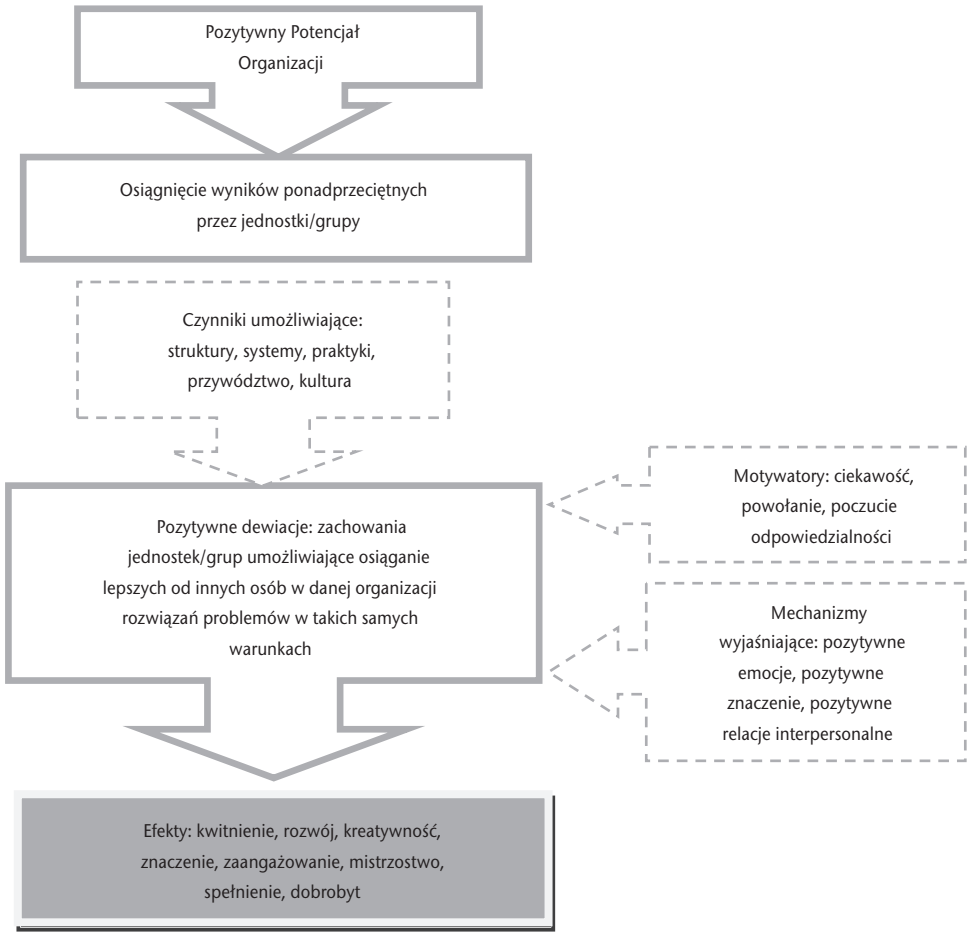
ponadprzeciętnym wynikom. W PPO próbuje się zrozumieć takie zjawiska, jak np.: doskonałość, nadzwyczajność, ekscytację, zaangażowanie, artyzm oraz wytrwałość w organizacji. Przedstawiciele tej dyscypliny koncentrują się na: procesach, metodach, strukturach, motywatorach, rezultatach i efektach związanych z pozytywnymi zjawiskami występującymi w organizacjach. Dążą do zrozumienia ich przyczyn, skutków i dynamiki, by móc świadomie je wykorzystywać w zarządzaniu organizacją. Zdaniem przedstawicieli PPO koncepcja ta pozwala zarówno w nowy sposób patrzeć na znane zjawiska zachodzące w organizacjach, jak i odkrywać nowe obszary, wcześniej niedostrzegane przez badaczy[4]. Co ciekawe, w ujęciu PPO negowane jest przeświadczenie o istnieniu sprzeczności między dobrem organizacji a dobrem człowieka [7]. Przyjęcie powyższej perspektywy w czasach burzliwych, w których zjawiska negatywne, jak choćby powracająca wizja kryzysu ekonomicznego na świecie, zaprzątają uwagę zarządzających, jest, z jednej strony, wyzwaniem, z drugiej – szansą na osiągnięcie sukcesu.

Przedstawiciele PPO dążą do wyeksponowania tych mechanizmów w organizacjach, które przyczyniają się do powstawania ponadprzeciętnych lub niespodziewanych (ale pozytywnych) efektów na poziome jednostek, grup i organizacji. Jest to zdaniem zwolenników PPO odejście od tradycyjnego badania zależności: poniżej przeciętnej – osiągnięcie normy, w kierunku zależności: norma – wyniki ponadprzeciętne [4]. Analizuje się „pozytywne dewiacje" i ich determinanty (czynniki umożliwiające), takie jak: struktury, systemy, procesy; bada się motywatory (np. ciekawość, powołanie, poczucie odpowiedzialności) oraz mechanizmy wyjaśniające (np. pozytywne emocje, pozytywne znaczenie, pozytywne relacje interpersonalne) i ich efekty (np. kreatywność, znaczenie, zaangażowanie) [13, s. 439–447]. Zależności te zaprezentowano na rysunku 1.

Jednym z mechanizmów wyjaśniających pozytywne zjawiska w organizacji dotychczas analizowanych w badaniach PPO są relacje interpersonalne. Powinny one odznaczać się wzajemnością, szacunkiem, zaufaniem i witalnością. Określa się je jako pozytywne więzi, pozytywny kapitał społeczny, powiązania wysokiej jakości. Przyczyniają się one do: realizacji zadań, rozwoju karier, budowania poczucia znaczenia, wsparcia itp. [4]. Można więc przyjąć, że interakcje międzykulturowe jako szczególna forma relacji międzyludzkich w ujęciu PPO stanowią mechanizmy wyjaśniające powstawanie pozytywnych efektów w organizacjach.

[4] Twórcy i zwolennicy koncepcji PPO stawiają się niejako w opozycji względem dotychczasowego dorobku nauk o zarządzaniu i pokrewnych, rysując ostrą linię podziału pomiędzy tym, co „tradycyjne" a PPO. Warto zwrócić uwagę, iż także w tym tzw. tradycyjnym nurcie analizowano przyczyny i warunki nie tylko negatywnych zachowań w organizacji, lecz także pozytywnych, np. zaangażowania pracowników. Chociażby pobieżny przegląd treści podręczników z zarządzania pokazuje, iż omawiane były i są w nich zarówno problemy organizacyjne, jak i zjawiska pozytywne na długo zanim ogłoszono powstanie PPO [zob. np. 5; 8; 17].

Rysunek 1. Istota koncepcji Pozytywnego Potencjału Organizacji



Źródło: opracowanie własne.

Istota interakcji międzykulturowych

Interakcje międzykulturowe można zdefiniować „jako wzajemne oddziaływanie osoby wywodzącej się z jednego kręgu kulturowego na inną(-e), na reprezentanta(-ów), odmiennej kultury" [12, s. 57]. Zachodzą, gdy w kontakcie uczestniczą co najmniej dwie osoby będące przedstawicielami różnych kultur.

Model interakcji międzykulturowych prezentowany poniżej został wyprowadzony z koncepcji zachowań człowieka i czynników na nie oddziałujących. *Zachowanie jednostki* można zdefiniować jako ogólny wzorzec działań człowieka w organizacji [5, s. 507]. Są to takie rodzaje działań jak np.: komunikowanie (się), wywieranie

wpływu, realizowanie zadań, uczenie (się), zarówno jednokierunkowe, dwu- i wielokierunkowe, bezpośrednie oraz pośrednie. Działania te skierowane na inne osoby wywołują ich reakcję. Dochodzi wówczas o *interakcji*. Tym samym determinanty zachowań jednostek kształtują interakcje międzyludzkie [12, s. 57–58]. Do determinant tych zalicza się *czynniki związane z jednostką*, np. postawy, percepcję, motywację i cechy jednostki (wiedza, umiejętności, zdolności, poziom inteligencji), oraz *czynniki związane z organizacją*, a tu można wyróżnić: cechy organizacji, podejmowane decyzje, działania, stosowane rozwiązania organizacyjne [8, s. 16; 17, s. 20]. Opisane czynniki są wzajemnie powiązane. Jednocześnie człowiek podlega oddziaływaniu zaprogramowania umysłowego, wynikającego z osobowości, natury ludzkiej i kultury[5] [6, s. 17–18]. To zaprogramowanie umysłowe determinuje zachowania człowieka w interakcjach międzykulturowych i ujawnia się w czynnikach związanych z jednostką (osobowość jednostki, jej genetycznie uwarunkowane zachowania wynikające z natury, zachowania odzwierciedlające system wartości zakorzenionych w danej kulturze) oraz determinantach związanych z organizacją (tu w grupach kumulują się i oddziałują na siebie cechy jednostek wynikające z ich zaprogramowania umysłowego). Jednocześnie istota interakcji wskazuje, że relacje międzyludzkie modyfikują zachowania jednostek.

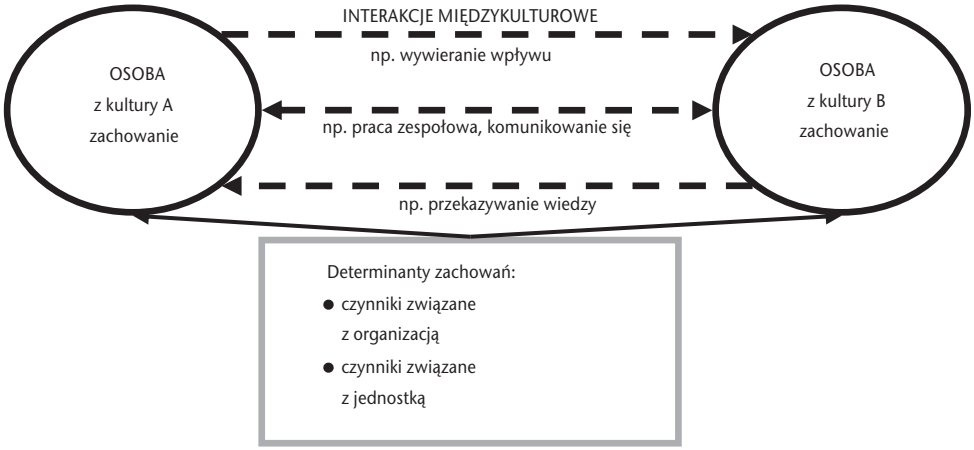
Uproszczony model interakcji międzykulturowych[6] zachodzących pomiędzy dwiema osobami przedstawiono na rysunku 2.

Na interakcje międzykulturowe oddziałują trzy poziomy zaprogramowania, z których dwa, czyli osobowość i kultura, różnicują zachowania osób. Jednak natura ludzka jest wspólna dla wszystkich ludzi. Dlatego też zachowania, i tym samym interakcje międzykulturowe, podlegają również uniwersalnym prawom determinowanym naturą ludzką. W efekcie podczas kontaktu przedstawicieli różnych krajów powstają szczególnego rodzaju relacje interpersonalne, w których do głosu dochodzą elementy uniwersalne dla ludzi (natura), jak i specyficzne dla jednostek (osobowość, kultura) lub grup (kultura) [12, s. 59].

[5] Kultura rozumiana jest jako zespół wartości i norm oraz założeń podstawowych podzielanych przez daną grupę i kształtujących zachowania jej członków. Tak rozumiana kultura odnosi się do różnych poziomów (tj. tzw. kultury narodowej czy organizacyjnej), z których każdy „programuje" kolektywne zachowania człowieka [por. 6, s. 17].

[6] Przedstawiony model interakcji międzykulturowych ma charakter uproszczony, wskazując jedynie, w jaki sposób można odnieść się do badania tego typu interakcji, czyli odwołując się do determinant zachowań ludzkich. Wskazuje na konieczność analizy interakcji z punktu widzenia psychologii (ze względu na jednostki, które uczestniczą w tego typu relacjach), socjologii (interakcja oznacza oddziaływanie na siebie co najmniej dwóch osób) i antropologii (zaprogramowanie zachowań jednostek i grup przez kulturę). Rozbudowanie zaproponowanego modelu o wskazane perspektywy pozwoli na badanie zarówno barier, jak i pozytywnych aspektów interakcji międzykulturowych.

Rysunek 2. Model interakcji międzykulturowych



Źródło: opracowanie własne [12, s. 58].

Interakcje międzykulturowe są przedmiotem badań w zarządzaniu międzykulturowym. Zarządzanie międzykulturowe, jako dziedzina wiedzy, dostarcza wskazówek umożliwiających współpracę między ludźmi wywodzącymi się z różnych kultur [12, s. 25]. Analizuje się tu różne rodzaje interakcji międzykulturowych zachodzących w wymiarze wewnętrznym, np.: funkcjonowanie i przywództwo zespołów wielokulturowych, zarządzanie zasobami ludzkimi, rozwój kompetencji kulturowych, problematykę ekspatriantów, kulturę organizacyjną w organizacji wielokulturowej; jak i na styku wymiaru wewnętrznego i zewnętrznego, np.: zarządzanie wiedzą w organizacji wielokulturowej, w tym w podmiotach zewnętrznych uczestniczących w sieci korporacyjnej, komunikowanie się międzykulturowe w obrębie firmy i poza nią, rozwiązywanie konfliktów międzykulturowych, w tym negocjacje międzykulturowe [12, s. 23].

Na obecnym etapie rozwoju zarządzania międzykulturowego poszukuje się mechanizmów integrujących różnorodność, godzących dywergencję i konwergencję, wydobywających synergię kulturową [12, s. 5–6]. W jednej z perspektyw badawczych charakterystycznych dla aktualnego stanu badań w ramach zarządzania międzykulturowego, tzw. kulturowej synergii, poszukuje się skutecznych metod pozwalających na efektywne interakcje międzykulturowe. Badania ukierunkowane są na wypracowanie mechanizmów umożliwiających skuteczne funkcjonowanie organizacji w różnych częściach świata. Podmiotem badań są organizacje wielokulturowe, takie jak: korporacje transnarodowe oraz zatrudnieni w nich pracownicy funkcjonujący w zespołach wielokulturowych. Analizy dotyczą również pracowników firm krajowych na misjach zagranicznych czy samych podmiotów krajowych, które nawiązują kontakty z jednostkami zagranicznymi (klientami, dostawcami) bądź stykają się z różnorodnością. Badania prowadzone są w celu zidentyfikowania uwarunkowań efektywnych metod

zarządzania relacjami międzykulturowymi. Dlatego też naukowcy próbują odkryć prawa rządzące tymi interakcjami [1, s. 29–47; 11, s. 127–149; 12, s. 28].

W ujęciu kulturowej synergii próbuje się odpowiedzieć na pytanie, kiedy czynniki kulturowe są istotną determinantą zarządzania i zachowań ludzi, tym samym, co jest konieczne dla zapewnienia efektywnych zachowań jednostek i działań organizacji. Badacze skupiają się zarówno na opisie i wyjaśnieniu interakcji międzykulturowych, jak i na tworzeniu metod skutecznego współdziałania ludzi z różnych kultur [12, s. 28–29].

Pozytywne aspekty interakcji międzykulturowych

Pomimo tego, iż w perspektywie kulturowej synergii dostrzega się pozytywy wielokulturowości oraz dąży się do wypracowania mechanizmów skutecznej współpracy międzykulturowej, w badaniach nadal dominuje podejście do problematyki interakcji międzykulturowych uwypuklające głównie problemy wynikające z wielokulturowości. Ta perspektywa badawcza widoczna jest w analizach różnych obszarów, na które wielokulturowość może oddziaływać, takich jak: wybór formy wejścia na rynki zagraniczne, zarządzanie operacjami zagranicznymi, funkcjonowanie i żywotność aliansów strategicznych, proces integracji po przejęciu, adaptacja kulturowa ekspatriantów, efektywność zespołów, integracja społeczna itp. Na bazie koncepcji teoretycznych, takich jak teoria tożsamości społecznej czy teoria przyciągania interpersonalnego[7] wskazuje się, że wielokulturowość członków grupy zaburza identyfikację społeczną i zmniejsza atrakcyjność tych „innych", co w efekcie prowadzi do problemów interakcji międzykulturowych [13, s. 439–447]. Powyższe podejście, choć pomocne w analizie i rozwiązywaniu problemów wynikających z wielokulturowości, wydaje się być niepełne. Wkomponowanie perspektywy PPO do analizy tychże interakcji może mieć zatem istotną wartość poznawczą i praktyczną. Dlatego w dalszej części artykułu zostaną uwypuklone pozytywne aspekty interakcji międzykulturowych.

W jednej z prac, w której analizowana jest wielokulturowość w ujęciu PPO, zwraca się uwagę, iż wielokulturowość służy jako katalizator zmian poprzez rozwój kapitału społecznego i pozytywnych relacji interpersonalnych [15, s. 116–133]. Inne pozytywne efekty interakcji międzykulturowych to: wzrost kreatywności, produktywności, zdolności adaptacyjnych, satysfakcji, poprawa komunikacji [14, s. 690–709].

[7] Teoria tożsamości społecznej wyjaśnia zachowanie osób w grupie, wskazując na potrzeby jednostek identyfikowania się z innymi w zespole. Ten tzw. proces autokategoryzacji jest łatwiejszy, jeśli w grupie znajdują się osoby podobne do nas. Także teoria przyciągania interpersonalnego dowodzi, że ludzie preferują współpracę z jednostkami podobnymi do nich. Różnice kulturowe prowadzą więc do ujawniania się barier w interakcjach międzykulturowych [13].

Przykłady zalet funkcjonowania zespołów wielokulturowych dyskutowane w literaturze przedmiotu to [10, s. 447]:

- lepsze zrozumienie zagranicznych pracowników;
- bardziej efektywna współpraca z zagranicznymi klientami;
- lepsze kwalifikacje marketingowe w obsłudze klientów zagranicznych;
- większa kreatywność;
- decyzje sprawdzone pod kątem wymogów uwarunkowań lokalnych.

W dalszej części artykułu zostaną przeanalizowane związki między interakcjami międzykulturowymi a kreatywnością, satysfakcją i komunikacją.

Stahl i in. dowodzą [13, s. 439–447], że interakcje międzykulturowe w organizacji przyczyniają się do wzrostu kreatywności w wyniku oddziaływania na siebie osób reprezentujących odmienne doświadczenia, modele myślenia i percepcji oraz podejścia do rozwiązywania problemów. Badacze sugerują, że [13, s. 439–447]:

- im bardziej zróżnicowane doświadczenia, bazujące na wiedzy jawnej i ukrytej, tym więcej alternatywnych podejść do rozwiązania danego problemu;
- osoby reprezentujące odmienne kultury mają dostęp do innych źródeł informacji, jednostek spoza danej grupy, co kreuje dodatkowe możliwości;
- zróżnicowanie kulturowe osób w zespole przeciwdziała lub opóźnia występowanie zjawiska myślenia grupowego.

Satysfakcja z pracy przyczynia się do ujawniania szeregu pozytywnych zachowań w organizacjach, takich jak: wzrost zaangażowania, spadek fluktuacji personelu czy poziomu nieobecności w pracy. Bazując na koncepcjach tożsamości społecznej i przyciągania interpersonalnego, należałoby sądzić, iż interakcje międzykulturowe nie przyczyniają się do odczuwania satysfakcji, gdyż różnorodność zakłóca podobieństwa między ludźmi. Dlatego też w wielu analizach zwraca się uwagę, że związki między wielokulturowością a satysfakcją są negatywne [2, s. 227–248]. Niemniej jednak pojawiły się też wyniki badań wskazujące, iż interakcje międzykulturowe mogą być źródłem satysfakcji. Przyczyn upatruje się w tym, iż interakcje międzykulturowe zaspokajają potrzeby różnorodności, rozwoju, przygody [14, s. 690–709]. Osoby, których kariery zawodowe związane są z pracą w otoczeniu międzynarodowym, podkreślają, że ten typ pracy daje im możliwość uczenia się, zdobywania nowych doświadczeń i rozwoju osobistego [16, s. 628–648]. Ponadto można przypuszczać, iż interakcje międzykulturowe są źródłem satysfakcji, gdyż osoby w nich uczestniczące czerpią zadowolenie z tego, że radzą sobie ze szczególnym rodzajem wyzwań charakterystycznych dla tego typu relacji interpersonalnych. Skuteczne rozwiązywanie problemów we współpracy przyczynia się do wzrostu satysfakcji w wyniku budowy zaufania, co dalej usprawnia proces dzielenia się wiedzą i uczenia się [14, s. 690–709].

Na podobne do opisanych powyżej zależności wskazują także wyniki badań autorki opublikowane w monografii pt. *Bariery w zarządzaniu międzykulturowym. Perspektywa filii zagranicznych korporacji transnarodowych* [12, s. 185–186]. Autorka

przeprowadziła wywiady z uczestnikami kontaktów międzykulturowych w filiach zagranicznych korporacji transnarodowych prowadzących działalność w Polsce[8]. Poziom satysfakcji z kontaktów z obcokrajowcami oraz zadowolenia z pracy wraz z przyczynami tego stanu opisano w tabeli 1.

Tabela 1. Poziom zadowolenia z kontaktów międzykulturowych i pracy w firmie z kapitałem zagranicznym według opinii uczestników badania barier kulturowych w filiach zagranicznych KTN w Polsce

Poziom satysfakcji z kontaktów międzykulturowych	Odsetek osób (%)
satysfakcjonujące	54,5
wysoce satysfakcjonujące	38,6
obojętne	6,8
niesatysfakcjonujące	4,5
Zadowolenie z pracy w filii zagranicznej KTN	**Odsetek osób (%)**
występowanie zadowolenia z pracy w filii	87,5
Przyczyny zadowolenia z pracy	**Przyczyny niezadowolenia z pracy**
■ zaspokajanie potrzeby samorozwoju, ■ praca dla korporacji, ■ kontakty z obcokrajowcami, ■ bodźce finansowe (poziom płac, stabilność finansowa), ■ atmosfera, ■ bodźce materialne inne niż płaca, ■ zaspokajanie potrzeby szacunku, ■ zaspokajanie potrzeby bezpieczeństwa.	■ bariery kulturowe, ■ wypalenie, ■ słaby rozwój filii w Polsce.

Źródło: [12, s. 186].

Niemal wszyscy rozmówcy odczuwali satysfakcję z kontaktów międzykulturowych i z pracy w korporacji. Podawane były różne przyczyny zadowolenia z pracy, w tym najczęściej zaspokajanie potrzeby samorozwoju. Drugim istotnym powodem satysfakcji z pracy był fakt zatrudnienia w korporacji. Podkreślano np., że wiąże się to z otwartością na świat. Wielu rozmówców wymieniało kontakty międzykulturowe jako źródło zadowolenia z pracy (trzecia co do ważności przyczyna satysfakcji z pracy wśród uczestników badania). W jednym z wywiadów stwierdzono np. „Szczęście zawodowe, że spotkałem w swojej karierze obcokrajowców" (cyt. z wywiadu). Warto

[8] Uczestnikami badań byli głównie menedżerowie średniego i najwyższego szczebla reprezentujący różne komórki organizacyjne firmy. Próba do badań została dobrana w sposób nielosowy, metodą doboru celowego i kuli śnieżnej. Pozyskano wyniki od 45 osób mających doświadczenia z pracy w 48 filiach zagranicznych o różnym źródle pochodzenia kapitału. Wywiady pogłębione częściowo ustrukturyzowane prowadzone były głównie w siedzibach filii. Trwały ok. 1,5 h. Przedmiotem badań były bariery występujące w interakcjach międzykulturowych w filiach. Pełen opis metodyki badań wraz z ich wynikami zawiera przywoływana monografia autorki [12, s. 131–210, 227–272].

również dodać, iż jednym z powód niezadowolenia z pracy były nieefektywne relacje międzykulturowe, na co również zwracali uwagę uczestnicy badania. Tym samym można wysunąć hipotezę, iż praca w wielokulturowym środowisku oraz sukces osiągany w interakcjach międzykulturowych wpływają na zadowolenie z pracy [12, s. 196, 206].

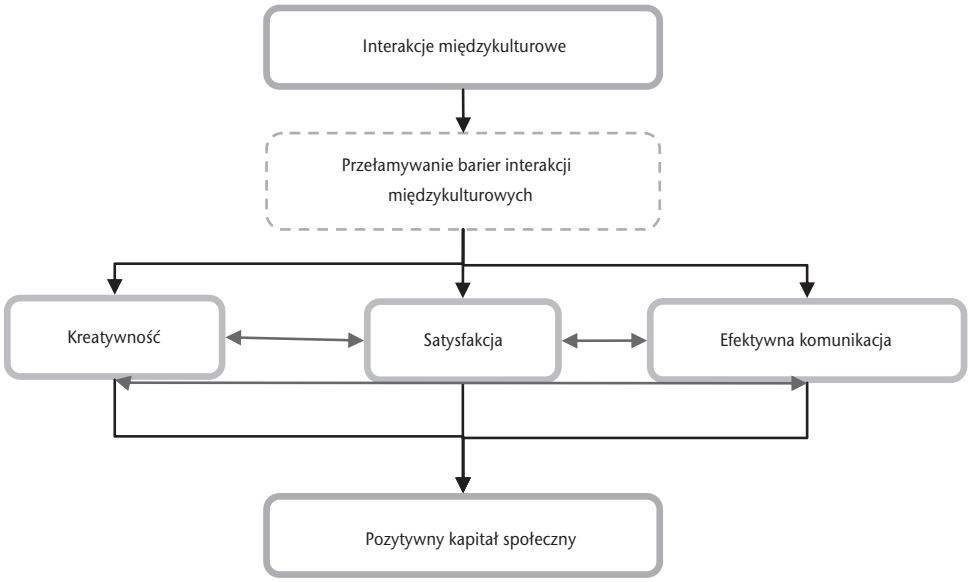
Badania wskazują, że w interakcjach międzykulturowych napotyka na problemy w obszarze komunikacji [14, s. 690–709]. Także wyniki badań autorki potwierdzają tę hipotezę. Obszar komunikacji był wymieniany przez rozmówców jako ten, w którym najczęściej ujawniały się bariery. Wiązało się to m.in. z niedostatecznymi umiejętnościami lub niechęcią w posługiwaniu się językiem roboczym wśród uczestników kontaktów międzykulturowych, tzw. barierą wyłączenia czy syndromem *native speakera*[9]. Zwracano także uwagę na koszty komunikacji w języku roboczym, co bywa istotnym obciążeniem dla budżetu filii [12, s. 178–179]. Jednak w badaniach kierowanych przez Stahla zauważono, iż komunikacja międzykulturowa może być efektywna. Wszystko zależy od tego, która warstwa kultury brana jest pod uwagę przez uczestników kontaktu międzykulturowego. Jeśli uwzględniają oni jedynie aspekt łatwy do obserwacji, taki jak pochodzenie narodowościowe, komunikacja interpersonalna napotyka na bariery. Jednak gdy członkowie zespołu wielokulturowego postrzegają i dostrzegają różnice kulturowe w obszarze wartości i postaw, wówczas efektywność komunikacji międzykulturowej rośnie. W takiej sytuacji komunikacja jest kanałem transmisji wiedzy i uczenia się, które wspierają kreatywność w wyniku interakcji międzykulturowych. Wówczas uczestnicy takich kontaktów dokładają starań, by być dobrze zrozumianym i przedstawić jasno swoje pomysły oraz uważniej słuchają. Wytwarzające się w wyniku takich interakcji więzi społeczne usprawniają komunikację i są źródłem satysfakcji.

Na rysunku 3 przedstawiono zidentyfikowane w tej części artykułu zależności. Z przeprowadzonych dotychczas rozważań wynika, iż interakcje międzykulturowe pobudzają do większej kreatywności, uczenia się i dzielenia wiedzą, usprawniają w ten sposób komunikację i przyczyniają się do zadowolenia z pracy. W efekcie w organizacji wielokulturowej wykształca się pozytywny kapitał społeczny korzystnie wpływający na jej funkcjonowanie. Warunkiem ujawniania się tych pozytywnych efektów jest z pewnością także zdolność dostrzegania możliwych źródeł problemów w interakcjach międzykulturowych, reagowanie na powyższe sytuacje, a więc

[9] Bariera wyłączenia ma miejsce wtedy, gdy część osób uczestniczących w kontakcie międzykulturowym przechodzi w trakcie komunikacji na język ojczysty, niezrozumiały dla pozostałych, którzy odczuwają wówczas pewien dyskomfort i „wyłączenie" z rozmów. Syndrom *native speakera* rozumiany jest jako trudność w komunikacji z obcokrajowcami w języku, który jest dla nich językiem ojczystym, pomimo jego znajomości. Zaobserwowano, że osoby niebędące *native speakerami* dokładają starań, by być dobrze zrozumianymi, mówią prostszym językiem i są wyrozumiałe dla popełnianych błędów, dzięki czemu komunikacja z nimi bywa łatwiejsza, odwrotnie niż z *native speakerami* [12, s. 179].

przełamywanie barier we współpracy z przedstawicielami innych kultur. Stąd wydaje się zasadne integrowanie ujęcia „tradycyjnego", skoncentrowanego na barierach, z perspektywą PPO.

Rysunek 3. Pozytywne aspekty interakcji międzykulturowych



Źródło: opracowanie własne.

Podsumowanie

Celem rozważań podjętych w pracy było uwypuklenie pozytywnych aspektów interakcji międzykulturowych. Podkreślono zwłaszcza trzy efekty tychże interakcji, mianowicie: ich związek z kreatywnością, satysfakcją i usprawnianiem komunikacji. W rezultacie próbowano wskazać, że interakcje międzykulturowe przyczyniają się do budowy pozytywnego kapitału społecznego, jeżeli ich uczestnicy potrafią i chcą przełamywać bariery kulturowe.

Badania prowadzone przez autorkę ujawniły występowanie różnych rodzajów barier interakcji międzykulturowych w filiach zagranicznych korporacji transnarodowych. Uczestnicy tych badań wskazywali także różne mechanizmy ich przezwyciężania w zależności od obszaru występowania, które można taktować w kontekście podjętego tematu rozważań jako determinanty budowy pozytywnego kapitału społecznego w organizacji wielokulturowej. Próbując uogólnić wyniki tych badań, jak i analiz teoretycznych, można wymienić następujące wybrane warunki efektywnych

interakcji międzykulturowych, odniesione do poziomu jednostek uczestniczących w tego typu relacjach [12, s. 195][10]:

- sumienne przygotowanie się do interakcji międzykulturowych;
- przyjęcie właściwej postawy: nastawienia na współpracę, otwartości na uczenie się, zmiany i różnice kulturowe, empatii;
- doskonalenie własnych umiejętności komunikacyjnych;
- rozwój kompetencji kulturowych.

Autorka wyraża nadzieję, iż problematyka zaprezentowana w artykule rozpocznie szerszą dyskusję w środowisku naukowym nad aspektami pozytywnymi interakcji międzykulturowych oraz przydatności koncepcji PPO w ich badaniu. Rozważania zawarte w tym artykule stanowią zaledwie wstęp do tego typu dyskusji, stąd pewne zagadnienia zostały jedynie zarysowane. Podobnie konieczna jest głębsza, krytyczna analiza samej koncepcji PPO i założeń z nią związanych.

Bibliografia

[1] Adler N.J., *A Typology of Management Studies Involving Culture*, "Journal of International Business Studies" 1983, Fall, s. 29–47.

[2] Basadur M.H., Head M., *Team performance and satisfaction: A link to cognitive style within a process framework*, "Journal of Creative Behavior" 2001, nr 35, s. 227–248.

[3] Cameron K.S., Dutton J.E., Quinn, R.E., *Positive Organizational Scholarship – Foundations of a New Discipline*, Berrett-Koehler Publishers Inc., San Francisco 2003.

[4] Dutton J.E., Sonenshein S., *Positive Organizational Scholarship*, [w:] *Encyclopedia of Positive Psychology*, Lopez S., Beauchamps A. (red.), Blackwell Publishing, 2007, http://webuser.bus.umich.edu/janedut/POS/Dutton&Sonenshein.pdf.

[5] Griffin R.W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 2004.

[6] Hofstede G., Hofstede G.J., *Kultury i organizacje*, PWE, Warszawa 2007.

[7] Kalinowska-Andrian K., *Positive Organizational Scholarship – nowy trend w nauce zarządzania. Zaproszenie do świata pozytywów*, „e-mentor" 2006, nr 1 (13), http://www.e-mentor.edu.pl/artykul/index/numer/13/id/235.

[8] Kożusznik B., *Zachowania człowieka w organizacji*, PWE, Warszawa 2002.

[9] *Nowe kierunki w zarządzaniu*, M. Kostera (red.), Wyd. Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008.

[10] Warto podkreślić, iż wyniki badań autorki prezentowane w powyższym artykule i rekomendacje, które wyciągnięto na ich podstawie, wymagają empirycznej weryfikacji na reprezentatywnej próbie badanych. Niemniej jednak autorka ma nadzieję, że stanowią przyczynek dla lepszego zrozumienia interakcji międzykulturowych, mimo iż były prowadzone w duchu tradycyjnej perspektywy badawczej, a nie PPO.

[10] McFarlin D.B., Sweeney P.D., *International Management. Strategic Opportunities and Cultural Challenges*, Houghton Mifflin Company, Boston, New York 2006.

[11] Rozkwitalska M., *Problemy zarządzania międzykulturowego w przedsiębiorstwach z kapitałem zagranicznym*, „Problemy zarządzania" 2009, t. 7, nr 3 (25), s. 127–149.

[12] Rozkwitalska M., *Bariery w zarządzaniu międzykulturowym. Perspektywa filii zagranicznych korporacji transnarodowych,* Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2011.

[13] Stahl G.K., Makela K., Zanderd L., Maznevski M.L., *A look at the bright side of multicultural team diversity*, "Scandinavian Journal of Management" 2006, nr 26, s. 439–447.

[14] Stahl G.K., Maznevski M., Voigt A., Jonsen K., *Unraveling the effects of cultural diversity in teams: A meta-analysis of research on multicultural work groups*, "Journal of International Business Studies" 2010, nr 41, s. 690–709.

[15] Stevens F.G., Plaut V.C., Sanchez-Burks J., *Unlocking the benefits of diversity. All-inclusive multiculturalism and positive organizational change*, "The Journal of Applied Behavioral Science" 2008, nr 44, s. 116–133.

[16] Suutari V., Makela K., *The career capital of managers with global careers*, "Journal of Managerial Psychology" 2007, nr 22 (7), s. 628–648.

[17] Szaban J.M., *Zachowania organizacyjne. Aspekt międzykulturowy*, Wyd. Adam Marszałek, Toruń 2007.

INTERAKCJE MIĘDZYKULTUROWE W UJĘCIU POZYTYWNEGO POTENCJAŁU ORGANIZACJI

Streszczenie

Wraz z obecnością przedsiębiorstw transnarodowych na rynkach krajów goszczących kontakty z obcokrajowcami stają się coraz bardziej powszechne. Podjęcie takiego kontaktu wiąże się z uczestnictwem w interakcjach międzykulturowych. Mimo iż w literaturze przedmiotu dostrzega się korzyści tego typu interakcji badania uwypuklają głównie problemy z nimi związane. Taka perspektywa badawcza jest charakterystyczna dla tzw. tradycyjnego nurtu badań w naukach o zarządzaniu. To tradycyjne podejście wydaje się, że nie w pełni oddaje prawdziwą naturę interakcji międzykulturowych, gdyż np. nie dostrzega się w nim, iż interakcje międzykulturowe przyczyniają się do budowy kapitału społecznego organizacji. Dlatego celem artykułu jest uwypuklenie pozytywnych aspektów interakcji międzykulturowych. Autorka odwołuje się do nowej koncepcji zarządzania, Pozytywnego Potencjału Organizacji, by opisać związki interakcji międzykulturowych z kreatywnością, komunikacją

oraz satysfakcją z pracy. Analizy oparte są na przeglądzie literatury, a w odniesieniu do komunikacji i satysfakcji z pracy – także na wynikach badań własnych. Na podstawie przeprowadzonych rozważań można wysunąć wnioski, że interakcje międzykulturowe pobudzają kreatywność, usprawniają komunikację oraz przyczyniają się do zadowolenia z pracy.

Słowa kluczowe: interakcje międzykulturowe, filie zagraniczne korporacji transnarodowych, pozytywny potencjał organizacji

INTERCULTURAL INTERACTIONS – POSITIVE ORGANIZATIONAL SCHOLARSHIP APPROACH

Abstract

Contacts with foreigners become more and more common as globalisation of the world economy has progressed. Transnational corporations in host economies are one of the evidence of economic globalisation. Getting into touch with foreigners includes participation in intercultural interactions. Although, the literature has noticed benefits of such relationships, researches still emphasise their obstacles. This approach is typical of so-called traditional stream in management researches. Such traditional approach may impoverish understanding of a genuine nature of intercultural interactions. It ignores the fact that intercultural interactions contribute to building of social capital of an organization. Thus, the aim of this article is to emphasise the positive aspects of intercultural interactions. The author refers to the new management concept, Positive Organisational Scholarship, in order to portrait relationships between intercultural interactions, creativity, communication, and job content. The analyses are based on literature review as well as the author' research when communication and job satisfaction are considered. Conclusions can be drawn that intercultural interactions contribute to organizational creativity, efficient communication and job satisfaction.

Key words: intercultural interactions, foreign subsidiaries of transnational corporations, Positive Organizational Scholarship

EWA GRANDYS*, ANDRZEJ GRANDYS**

PROJEKT SYSTEMU WYNAGRADZANIA PRACOWNIKÓW NA PRZYKŁADZIE PRZEDSIĘBIORSTWA ODZIEŻOWEGO

Wprowadzenie

Prezentowany w treści artykułu system wynagrodzeń jest wynikiem prac projektowych wykonanych na potrzeby przedsiębiorstwa odzieżowego. Jego kierownictwo zdiagnozowało fluktuację zatrudnienia 33% rocznie, w grupie pracowników uczestniczących w procesie wytwarzania produktu. Najczęściej wymienianym powodem rezygnacji z pracy była potrzeba uzyskania wyższych zarobków. W tej sytuacji zadecydowano o podjęciu prac projektowych, których głównym celem było poszukiwanie nowych rozwiązań systemowych w zakresie wynagrodzeń. Miały one umożliwiać wzrost zarobków pracownikom o najwyższych kwalifikacjach, w połączeniu ze zwiększeniem efektywności procesu wytwarzania produktu. Warunkiem uczestnictwa w zespole projektowym była praktyka menedżerska (współautorka była dyrektorem ds. produkcji w przedsiębiorstwie odzieżowym w latach 1988–2005). I tak wiedza teoretyczna w połączeniu z praktyką gospodarczą oraz „(…) obserwacje dokonane w długim przedziale czasu mogły stanowić podstawę do uogólnień i wyciągania wniosków, bowiem struktura badanej populacji była dokładnie znana przez osoby prowadzące badania" [1, s. 459–462]. Dla utworzenia systemu wynagrodzeń wykorzystano:

- studia teoretyczne umożliwiające analizę poznawczą wiedzy dziedzinowej;
- studia empiryczne, w tym analizę procesu wytwarzania produktu w badanym przedsiębiorstwie oraz rejestrację problemów wynikających ze stosowanego dotychczas systemu wynagrodzeń.

* **Dr inż. Ewa Grandys** – Wydział Zarządzania, Społeczna Akademia Nauk w Łodzi.
** **Dr Andrzej Grandys** – Wydział Zarządzania, Politechnika Łódzka.

Do rejestracji stanu faktycznego wykorzystano obserwację uczestniczącą oraz wywiady bezpośrednie z pracownikami i kadrą kierowniczą. Były one niezbędne do utworzenia systemu wynagrodzeń adekwatnego do potrzeb przedsiębiorstwa.

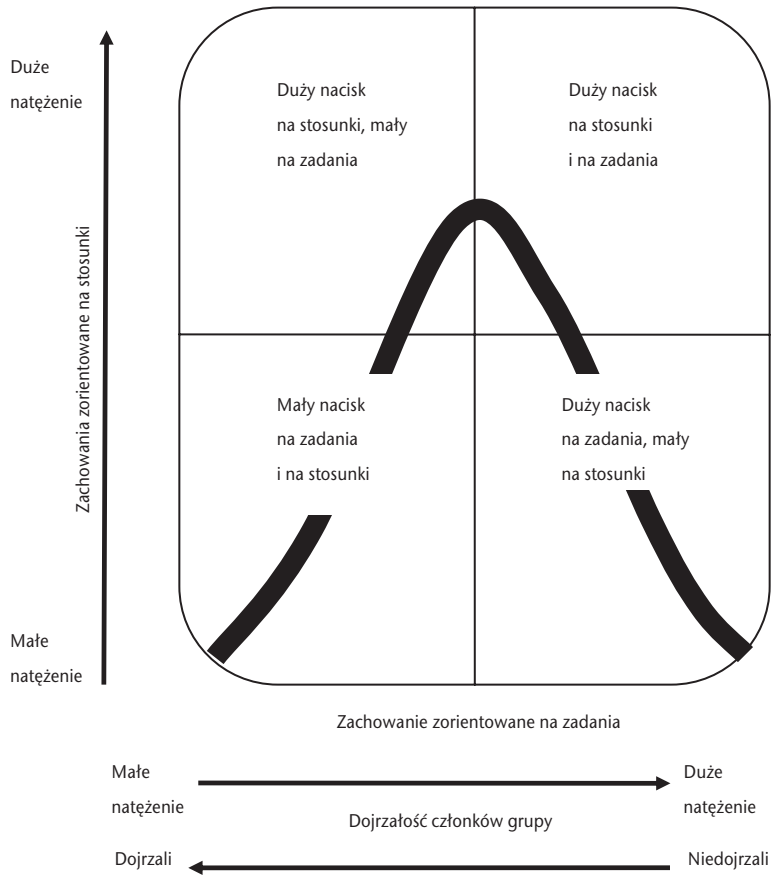
Uwagi wstępne

W projekcie zastosowano kilka podstawowych pojęć, które zostaną zaprezentowane na wstępie, chociaż w kodeksie pracy termin „wynagrodzenie" nie został zdefiniowany [9, s. 141–142]. Określa je M. Juchnowicz – „**wynagrodzenie** pracownika to umowny ekwiwalent za świadczenie usługi pracy, który obejmuje ogół korzyści finansowych i pozafinansowych (…). Tworzą one pakiet wspierający realizacje celów strategicznych firmy, a równocześnie uwzględniających potrzeby i hierarchię wartości pracowników" [5, s. 138]. Dla wartościowania tego ekwiwalentu tworzy się systemy wynagrodzeń, które pozwalają na pozyskanie i utrzymanie kompetentnych pracowników. Z kolei **system wynagradzania** został zdefiniowany przez A. Pocztowskiego jako „(…) integralna część zarządzania zasobami ludzkimi. Jedną z najważniejszych spraw w jego budowaniu jest ustalenie składników oraz form wynagradzania, opracowanie wysokości i struktury wynagrodzeń, ich naliczania, wypłacania i monitorowania, a także podziału kompetencji pomiędzy pracownikami" [10, s. 384]. Można więc stwierdzić, że jest to zespół środków materialnych i niematerialnych, których funkcjonowanie „(…) premiuje działania prowadzące do osiągnięcia celów organizacji i realizacji szczegółowych zadań" [7, s. 424]. Stosowanie systemu wynagradzania w praktyce gospodarczej powinno zapewniać najwyższą efektywność objętych nim pracowników. Stąd płaca jest wzbogacana przez system motywacyjny, bowiem będąc nieodzownym warunkiem motywacji, nie ma siły pobudzania. Projektowane systemy wynagradzania powinny być proste w formie i zrozumiałe dla pracowników objętych systemem. K. Obłój twierdzi, że aby system był skuteczny, należy stosować maksymalnie trzy wskaźniki, za osiąganie których ludzie są oceniani. Ponadto system powinien być dostosowany do dojrzałości pracowników, którzy zostaną nim objęci. Przez dojrzałość pracowników rozumiany jest [8, s. 127]:

- poziom ich kompetencji (wiedza, umiejętności, doświadczenie), czyli dojrzałość techniczna;
- poziom ich zaangażowania (pragnienie sukcesu, odpowiedzialność za realizację zadań, utożsamianie się z sukcesem firmy), czyli dojrzałość społeczna.

W oparciu o te dwa aspekty P. Hersey, K.H. Blanchard [3, s. 152] określili proces dojrzewania pracowników, który zaprezentowano na rysunku 1.

Rysunek 1. Dojrzewanie pracowników wg P. Herseya i K.H. Blancharda



Źródło: [3, s. 152].

Do **grupy I** zakwalifikowano pracowników nowych, bez dostatecznej wiedzy i doświadczenia, niezaangażowanych w sprawy przedsiębiorstwa. Ich przełożony musi dokładnie określić im sposób wykonania przydzielonych zadań i terminy ich realizacji oraz systematycznie kontrolować wykonanie. Pracownicy **grupy II** osiągnęli dojrzałość techniczną, ale ich poziom zaangażowania pozostaje jeszcze dość niski. Przydział zadań i kontrola wykonania w tej grupie ma elementy konsultacji. Przełożony stwarza możliwość dyskusji nad metodą realizacji zadań. Wraz ze wzrostem zaangażowania pracowników (**grupa III**) ich rola wzrasta. Partycypują oni (w ramach określonych ograniczeń) w decyzjach o składach osobowych zespołów oraz o celach i sposobach działania. Rola kierownika ogranicza się do koordynacji pracy podległych zespołów i kontroli wyników ich pracy (brak kontroli indywidualnych). Najwyższą dojrzałość osiągają pracownicy **grupy IV**, zarówno w zakresie dojrzałości technicznej, jak i społecznej. Przełożony deleguje im uprawnienia w szerokim

zakresie, bowiem są w stanie odpowiedzialnie kierować własną pracą. Rola szefa sprowadza się do współpracy i/lub doradztwa.

Proces dojrzewania pracowników został szerzej opisany w teorii zarządzania. Wiedza ta w dalszej części została wykorzystana do prac projektowych.

Uwarunkowania wytwarzania produktu w przedsiębiorstwie odzieżowym

Poziom dojrzałości pracowników jest jednym z uwarunkowań procesu wytwarzania produktu w przedsiębiorstwie odzieżowym, który składa się z:

- rozkroju materiału, podklejania wybranych elementów, numerowania wykrojów, oceny ich jakości, kompletowania w partie (jednostki zasilania zespołów);
- konfekcjonowania półfabrykatu, prasowania fazowego i końcowego, oceny jakości wykonania produktu, pakowania i przekazania do magazynu.

Faza druga, czyli przetwarzanie półfabrykatu w wyrób gotowy, jest przedmiotem niniejszych rozważań. Charakteryzuje ją relatywnie duży udział pracy ręcznej i ręczno-maszynowej. W krajach wysoko rozwiniętych obecnie jest preferowana odzież krótkoseryjna, wytwarzana z dużym udziałem tej pracy (produkty dla wysokich segmentów rynku). Udział pracy ręcznej ma miejsce w wielu operacjach technologicznych. Ogół tych operacji można podzielić na wykonanie połączeń nitkowych, klejowych oraz obróbkę cieplną wyrobu.

Połączenia nitkowe stanowią podstawę technologii odzieżowej. Są realizowane z wykorzystaniem maszyn uniwersalnych, półautomatów i automatów. Automaty zapewniają najbardziej rozwiniętą formę procesu technologicznego oraz znacznie skracają czas realizacji, ale z uwagi na złożoną budowę odzieży są stosowane do obróbki wybranych węzłów technologicznych lub prostych wyrobów. Jakość wykonania połączeń nitkowych jest określana w odniesieniu do norm zakładowych, bowiem ma ona znaczący wpływ na jakość gotowego produktu.

Połączenia klejowe wykorzystują zjawisko adhezji pomiędzy cząsteczkami kleju i podłoża oraz procesy dyfuzyjne zachodzące pomiędzy nimi. Połączenia te dzielone są na: sklejane, zgrzewane i spawane. Najczęściej stosowane są połączenia sklejane dwóch materiałów trzecią substancją – klejem. Powszechnie stosowaną metodą obróbki klejowej jest nagrzewanie kontaktowe. Wsad do klejarki jest ogrzewany jednostronnie i dociskany za pomocą pras mechanicznych. Proces klejenia odbywa się powierzchniowo (np. usztywnianie kołnierza koszuli), liniowo (tzw. szwy klejowe) lub punktowo. Kryterium tego podziału stanowi wyznaczony obszar klejenia. Połączenia klejowe są obecnie istotnym fragmentem procesu konfekcjonowania i znacznie skracają całkowity czas jego realizacji.

Obróbka cieplna wyrobów odzieżowych jest zróżnicowana. We współczesnych technologiach dzieli się ją na: formowanie, uszlachetnianie wyrobów, parowanie, prasowanie międzyfazowe oraz końcowe [szerzej: 2, s. 100]. Rodzaj stosowanej obróbki określony jest w dokumentacji technologicznej wytwarzania produktu. Wyrób luksusowy różni się od pozostałej odzieży nie tylko konstrukcją (ta bywa kopiowana), lecz także jakością: zastosowanych tkanin, konfekcjonowania i obróbki cieplnej wyrobu.

Pracami w fazie konfekcjonowania produktu kieruje mistrz lub brygadzista nadzorujący pracę zespołu pracowników. Jego inne zadanie to organizacja pracy, czyli skorelowanie poszczególnych czynności procesu technologicznego z odpowiednim stanowiskiem pracy. Dobór kwalifikacji pracownika, przypisanie mu stosownego wyposażenia technicznego i normalizacja metod obróbczych umożliwiają optymalne wykorzystanie potencjału produkcji. Określony w procesie przygotowania produkcji podział pracy na czynności pozwala na specjalizację w ich wykonaniu, czyli na skrócenie czasu trwania tej fazy produkcji. Podstawą synchronizacji stanowisk pracy jest rytm zespołu produkcyjnego τ. Dla znanej liczby pracowników w zespole n oraz czasu planowanego wykonania jednego produktu t rytm zespołu (odcinek czasu, po upływie którego kolejne obrobione elementy opuszczają zespół) [11, s. 133] obliczany jest na podstawie wzoru [1].

$$\tau = t/n \qquad [1]$$

Duży udział pracy ręcznej powoduje, że podczas tworzenia projektu organizacji zespołu zakłada się możliwość 10% odchylenia od tego rytmu. Tak więc czas operacji organizacyjnej t_i (złożonej z operacji technologicznych) wynosi:

$$t_i = (0{,}9–1{,}1)\ n\tau \qquad [2]$$

gdzie: t_i – rzeczywisty czas operacji na i-tym stanowisku pracy,
n – liczba stanowisk pracy,
τ – rytm zespołu produkcyjnego.

Umiejętność łączenia operacji technologicznych w operacje organizacyjne wynika z doświadczenia organizatora produkcji. Efekt jego pracy można ocenić poprzez obliczenie poziomu synchronizacji operacji S, który określa wzór [3]. Poprawę tego wskaźnika uzyskuje się poprzez: zmianę warunków technicznych, technologicznych, zmianę organizacji stanowisk pracy, normalizację metod obróbczych oraz dobór poziomu kwalifikacji pracowników [11, s. 380].

$$S = \frac{\sum_{i=1}^{i=k} |t_i – n_i\tau|}{\tau \sum_{i=1}^{i=k} n_i} \qquad [3]$$

Przy stałej liczbie pracowników w zespole czas wykonania operacji technologicznych rośnie wraz ze zwiększaniem rytmu. Z kolei zmniejszenie liczebności zespołów powoduje wzrost rytmu, czyli wydłuża się odcinek czasu, po upływie którego kolejny produkt opuści zespół. Jest to szczególnie istotne przy zarządzaniu produkcją wyrobów o krótkim cyklu życia na rynku, dla których czas trwania procesu jest wielkością krytyczną. Jednak nawet przy optymalnie zorganizowanej pracy zespołu zmiany uwarunkowań wewnętrznych zakłócają proces produkcji (awarie maszyn, brak ciągłości zasilania, duża absencja w zespole). Konsekwencją są zmiany rytmu zespołu i spadek wydajności. Jeżeli stwarza to zagrożenie niedotrzymania terminu zakończenia procesu wytwarzania, to konieczna jest korekta planu operatywnego, np. poprzez przydzielenie tego zadania innemu zespołowi wewnątrz lub na zewnątrz przedsiębiorstwa.

Dojrzałość pracowników a system wynagrodzeń

Przeprowadzone badania wykazały, że w fazie konfekcjonowania wykrojów 10% zatrudnienia stanowili pracownicy przyuczeni do zawodu z wykształceniem podstawowym lub innym, lecz nie odzieżowym, 60% posiadało ukończoną zasadniczą szkołę odzieżową, 30% było technikami odzieżownictwa. Poziom kwalifikacji pracowników był więc zadowalający. Z kolei w grupie mistrzów i brygadzistów legitymacją kwalifikacji były dyplomy technika odzieżownictwa i długoletnie doświadczenie zawodowe lub alternatywnie dyplom inżyniera odzieżownictwa. Tak więc potencjał ludzki w badanym przedsiębiorstwie można określić jako odpowiadający wysokim wymaganiom jakościowym produktu oraz organizacyjnym procesu.

Podstawą wynagradzania pracowników w badanym przedsiębiorstwie była płaca, „(…) czyli ten instrument wynagrodzenia, którego rola w systemie motywacyjnym polega na powiązaniu wysokości wynagrodzenia z efektami pracy" [4, s. 146]. Obliczano ją w oparciu o **indywidualny system akordowy**. Jest on odpowiedni w prostych systemach organizacyjnych, gdy pracownik osiąga pełną dojrzałość techniczną. Taka forma organizacji pracy jest mało efektywna. Dlatego w badanym przedsiębiorstwie do wytworzenia produktu organizowane są zespoły produkcyjne, które umożliwiają wzrost wydajności pracy. Stwierdzono także ciągłą poprawę poziomu uzbrojenia technicznego stanowisk oraz umiejętność synchronizacji pracy w zespole. Wynagrodzenia pracowników były obliczane jednak ciągle w oparciu o indywidualny system akordowy. Pracownicy rejestrowali codziennie przydzielone im do wykonania rodzaje operacji oraz zrealizowaną ich liczbę. Zapisy te nadzorował brygadzista i przekazywał do komórki funkcjonalnej przedsiębiorstwa wyliczającej wynagrodzenia. Każdej czynności były przypisane jednostkowe stawki płac określone w dokumentacji technologicznej. Wadą tego systemu były „kominy" płacowe i nadmierne ilości zapasów w toku produkcji. Pracownik jest bowiem materialnie

zainteresowany wykonaniem jak największej liczby operacji na swoim stanowisku pracy, ale nie istnieje korelacja jego wyników z wynikami całego zespołu. Efekt końcowy w postaci codziennie przekazanych wyrobów do magazynu zależy od najwolniejszego stanowiska pracy. W tej sytuacji brygadzista powinien podjąć operatywnie decyzję o przerwaniu pracy najefektywniejszego pracownika i skierowaniu do niego zapasów z „wąskiego gardła". Można przypuszczać, że takie polecenia były wydawane i realizowane dość niechętnie, bowiem każda zmiana operacji technologicznej na stanowisku pracy powoduje spadek wydajności pracownika.

Taka diagnoza stała się podstawą do zaproponowania zmiany systemu wynagradzania pracowników. Po konsultacjach z pracownikami i kierownictwem przedsiębiorstwa przy tworzeniu projektu nowego systemu przyjęto, że pracownicy osiągnęli nie tylko dojrzałość techniczną, lecz także dojrzałość społeczną. Z uwagi na zwartość tekstu poprzestaniemy na tym stwierdzeniu. Upoważniało ono autorów projektu do zaproponowania systemu wynagrodzeń w oparciu o **zespołowy system akordowy**.

Proponowany system wynagrodzeń pracowników szwalni

Projekt wynagrodzeń, obejmujący swym zasięgiem pracowników II fazy produkcji (zespołów produkcyjnych szwalni), to system taryfowy, na który składają się: taryfikator kwalifikacyjny, taryfikator czynności technologicznych oraz zakładowa tabela płac. Można go stosować do obliczania wynagrodzeń dla osób, których pracę charakteryzuje:

- w pełni zespołowy charakter procesu produkcji;
- duża zmienność produkowanego asortymentu w okresie obliczeniowym, połączona z oczekiwaniami wysokiej jakości wytwarzanego produktu;
- konieczność motywowania zespołu oraz poszczególnych osób w zespole do wysokiej i wyrównanej pomiędzy stanowiskami wydajności pracy.

Zaproponowano, aby każdy zespół pracowników został podzielony na cztery grupy. Przyporządkowania do tych grup dokonano przy pomocy taryfikatora kwalifikacyjnego opracowanego przez szefa produkcji. Określał on wymagania stawiane pracownikowi każdej grupy w postaci: umiejętności, zaangażowania oraz współpracy z innymi członkami zespołu. Podziału pracowników dokonał mistrz/brygadzista bezpośrednio nadzorujący zespół, a następnie zweryfikował go kierownik produkcji. Każdy pracownik zapoznał się z proponowanym podziałem i miał możliwość zgłoszenia uwag. System daje więc wysoką pozycję osobom nadzorującym pracę zespołu oraz nakłada dużą odpowiedzialność za podejmowane decyzje. Te decyzje to, oprócz wymienionych wcześniej, przydział operacji technologicznych pracownikom (stopień trudności powierzonych zadań), określanie rodzaju

uzbrojenia stanowiska pracy itp. Projekt stanowił, że przyporządkowanie do grupy może się zmieniać w cyklach miesięcznych wraz z bieżącą oceną wyników pracy. Przemieszczenia pracowników między grupami nie mogą powodować zmian wartości średniej ważonej wynagrodzenia pracownika. Ustalił ją dyrektor ds. finansowych, co umożliwiało mu kontrolę funduszu wynagrodzeń. Wartość średniej pozwalała oszacować, że przy 100% wykonaniu zadań oraz 22 dniach roboczych w miesiącu wynagrodzenia będą się kształtować następująco: grupa I – 4000 zł, grupa II – 3400 zł, grupa III – 3000 zł, grupa IV – 2400 zł. Rozpiętość wynagrodzeń pomiędzy grupami ustalił dyrektor ds. produkcji. Może się ona zmieniać wraz ze zmianą polityki przedsiębiorstwa w tym zakresie. Pracownicy odnieśli się z pewną rezerwą do zmienności przyporządkowania w grupach. Wprawdzie dawała ona możliwość szybkiego awansu dla osób zdolnych i pracowitych, ale zmuszała do ciągłej mobilizacji i zaangażowania w pracę.

Wielkość funduszu wynagrodzeń A_z, który podlega podziałowi na pracowników zespołu po przepracowanym miesiącu kalendarzowym, określa wzór [4]. Jest to iloczyn wartości normo-minuty przyjęty w przedsiębiorstwie N oraz sumy iloczynów liczby wykonanych produktów i ich pracochłonności. Wartość N ustalana jest przez dyrektora ds. finansowych, T_m – określona jest w taryfikatorze czynności (dokumentacja techniczno-technologiczna), S_m – określa dokument przyjęcia gotowych wyrobów do magazynu.

$$A_z = N \sum_{m=1}^{k} (S_m \times T_m) \qquad [4]$$

gdzie: A_z – fundusz wynagrodzeń zespołu produkcyjnego,
N – wartość normo-minuty,
S_m – liczba wykonanych produktów w modelu m,
T_m – pracochłonność wytworzenia produktu m,
$m = 1…k$ to indeksy modeli wytwarzanych przez zespół w okresie rozliczeniowym.

Zmienność wytwarzanych modeli przez zespół w ciągu miesiąca była uzależniona od liczebności zamówień na produkty w poszczególnych modelach oraz od wielkości zatrudnienia w zespole. Im zamówiona liczba produktów była większa, tym dłużej trwał ich proces wytwarzania. Z kolei liczniejszy zespół produkował zadaną liczbę wyrobów w czasie krótszym od zespołu o mniejszym zatrudnieniu. W ocenie pracowników okres produkcji tego samego produktu powinien być długi, co pozwala na poprawę umiejętności w realizacji czynności maszynowo-ręcznych. Z tym wiąże się wzrost wydajności pracy, czyli uzyskania wyższych zarobków. Na ogół wyznacznikiem podejmowanych decyzji przez organizatora produkcji był termin wykonania zadania. Umiejętność korelacji odpowiedniego zespołu (jego umiejętności,

liczebność) z wielkością zamówienia jest ważnym elementem organizacji pracy. W badanym przypadku, gdzie produktami były artykuły mody, zmiany następowały z dużą częstotliwością (w odstępach 3–6 dni). Dlatego w projekcie przyjęto, że dla okresu jednorodnej produkcji krótszego niż 3 dni (co niekiedy miało miejsce) pracochłonność wytwarzania określona przez dokumentację była powiększona o 20%. Wskaźnik ten niwelował utratę wydajności przez zespół w okresie wdrożenia, który nie został skompensowany wzrostem wydajności w dłuższym niż 3 dni w okresie produkcji. Do systemu wynagradzania przyjęto także współczynnik podwyższający wartość funduszu płac zespołu, jeżeli w jego składzie znalazła się osoba nowo przyjęta do pracy. Jej asymilacja powodowała również spadek wydajności. Okres stosowania współczynnika korygującego określał mistrz. Tak obliczony fundusz płac zespołu produkcyjnego był w pierwszym etapie dzielony na cztery grupy (analogicznie do wcześniejszego podziału pracowników) w oparciu o algorytm [5].

$$A_i = A_z \text{ x } W_i \qquad [5]$$

gdzie: A_i – fundusz płac *i*-tej grupy zespołu,
A_z – fundusz płac całego zespołu,
W_i – wskaźnik udziału *i*-tej grupy w zespołowym funduszu płac.

Wartość wskaźnika W_i zależy od polityki płacowej przedsiębiorstwa. W projekcie zapewniał on wynagrodzenie w grupie III wyższe o 25% od grupy IV. Grupa IV składała się bowiem z pracowników o najniższych kwalifikacjach, wykonujących proste operacje technologiczne. Awans do wyższej grupy miał miejsce wraz ze wzrostem kwalifikacji. Z kolei pomiędzy grupą III a II różnica wynosiła tylko ok. 13%. Te grupy koncentrowały pozostałych pracowników zespołu. Różnice pomiędzy ich kwalifikacjami nie były istotne z punktu widzenia organizatora produkcji. Dla nielicznych osób o szczególnie wysokich kwalifikacjach była grupa I, która zapewniała wzrost wynagrodzeń o ponad 17% w stosunku do grupy II. Pracownikami grupy I byli niekwestionowani „przodownicy pracy". Są oni w każdym przedsiębiorstwie. Wywierają wpływ na pracę całego zespołu i są wzorem do naśladowania. Trzeba umieć ich wyselekcjonować i docenić, bo w przeciwnym razie zrezygnują z pracy. **Opracowany system wynagrodzeń gwarantował im wzrost zarobków**, którego w zespole nikt nie zanegował po wdrożeniu.

Kolejnym etapem był podział funduszu płac *i*-tej grupy zespołu na wynagrodzenia indywidualne. Skorelowane one były z czasem faktycznie przepracowanym przez pracownika w okresie rozliczeniowym. Ich wartość określał algorytm [6].

$$A_{ij} = A_i \times T_{ij} \sum_{j=1}^{n} T_{ij} \qquad [6]$$

gdzie: A_{ij} – płace *j*-tego pracownika w *i*-tej grupie,
A_i – fundusz płac *i*-tej grupy zespołu,
T_{ij} – czas przepracowany przez *j*-tego pracownika *i*-tej grupy zespołu (*i* określa przedział od I do IV oznaczający grupę zespołu, *j* określa przedział od 1 do n oznaczający pracowników i-tej grupy).

Tak obliczona płaca podstawowa powinna być wzbogacona przez system motywacyjny zawierający różne nagrody i kary. W badanym przedsiębiorstwie ważną rolę w systemie wynagradzania spełniała **premia,** która była „(…) składnikiem płacowym o istotnym znaczeniu dla skutecznej realizacji kosztowej, motywacyjnej i dochodowej" [6, s. 171]. Pracownicy w procesie wytwarzania produktu otrzymywali premię redukowaną, o maksymalnej wysokości 30% płacy podstawowej. Była ona pomniejszana o 1/5 za każdy dzień absencji spowodowany chorobą, urlopem macierzyńskim lub bezpłatnym. Redukcji nie powodował urlop wypoczynkowy, którego wykorzystanie jest obligatoryjne przez wszystkich pracowników w ciągu roku. System ten po wdrożeniu znacznie obniżył absencję pracowników, co było jednym z przyjętych założeń. Na wniosek przełożonego premia mogła być także niewypłacona (w całości lub w części) ze względu na inne rażące przewinienie pracownika. Z tej możliwości korzystano sporadycznie.

Alternatywną propozycją projektu było wykorzystanie w premiowaniu mechanizmów motywacji pozytywnych. Zaproponowano, aby 30% premii obliczano w odniesieniu do funduszu płac zespołu produkcyjnego A_z, tworząc dla jego pracowników fundusz premiowy. Mógłby on służyć mistrzom do nagradzania szczególnie cenionych pracowników. Okazało się, że nie potrafili oni określić nawet ogólnych reguł podziału takiego funduszu, by reguły te nie były kwestionowane przez pracowników nieobjętych premią. Potencjalny konflikt w zespole (ujawniony lub ukryty) mógłby mieć poważne skutki. Stąd pracownicy oraz średnia i wyższa kadra kierownicza odstąpili od tej propozycji.

Na wniosek kierownika produkcji został utworzony system współzależnych wynagrodzeń dla mistrzów i brygadzistów zespołów produkcyjnych. Projekt określał, że ich podstawę będzie stanowiła średnia ważona wynagrodzeń kierowanego zespołu. Oprócz tego osoby nadzorujące otrzymywały dodatek funkcyjny, którego wysokość określał odrębny regulamin.

Ocena zmiany systemu wynagrodzeń po wdrożeniu – wady i zalety

Główną przyczyną konfliktów międzyludzkich wśród pracowników zatrudnionych bezpośrednio w produkcji jest brak satysfakcji z wynagrodzenia. Nieuniknione

jest porównywanie płac pomiędzy członkami zespołu w kontekście umiejętności. Utajnianie zarobków jest mało skuteczne, bowiem w praktyce gospodarczej listy płac przechodzą wieloszczeblową akceptację, z której korzystają nieformalne kanały informacyjne. Wdrożenie nowego systemu wynagrodzeń ukazało, że początkowe niezadowolenie pracowników, którzy wcześniej korzystali z nienależnych przywilejów, w krótkim czasie zostało wytłumione przez pozostałych członków grupy. Dowodzi to, że decyzja o zmianie systemu wynagradzania z indywidualnego na zespołowy była zasadna.

Opracowany projekt nie kwestionował stosowanych w przedsiębiorstwie dodatków do płac określonych przez „Zakładowy regulamin wynagrodzeń" (za pracę dwuzmianową, w godzinach nadliczbowych, w godzinach nocnych itp.). Z kolei postulowany przez pracowników wniosek o przyznanie dodatku za staż pracy w firmie (dla ograniczenia fluktuacji pracowników) został odrzucony, bowiem ograniczenie skali rezygnacji z pracy w przedsiębiorstwie było główną przesłanką zmiany systemu wynagrodzeń. Jego wdrożenie wywołało różne komentarze, co przyczyniło się do weryfikacji nowego systemu przez niezależnego konsultanta. W tym celu zarząd nawiązał kontakt z Towarzystwem Konsultantów Polskich, niezależnie od podjętej uchwały o wdrożeniu projektu. Ekspert po dokonanych badaniach w podsumowaniu wyspecyfikował jego **główne zalety**:

- System zapewnia pożądany poziom indywidualnej i zespołowej wydajności pracy, mierzonej stosunkiem technologicznej pracochłonności wytwarzania produktu do normatywnego czasu pracy poszczególnych zespołów (obliczonym jako iloczyn 445 min[1] x liczba dni roboczych w miesiącu). Zadania były realizowane przedziale 100–120%. Ich niewykonanie było sporadycznie.
- System zapewnia prawidłowe proporcje wynagrodzeń między pracownikami o różnych kwalifikacjach. Rozpiętość ich jest właściwa i kierownictwo powinno przeciwstawić się poglądom o nadmiernym zróżnicowaniu wynagrodzeń.
- System zapewnia dobrą skuteczność kierowania zespołami ludzkimi oraz łatwość nadzorowania ich pracy, czego wymaga duża zmienność asortymentu produkcji w okresie obliczeniowym. Uwalnia też nadzór produkcji od dyskusji na temat indywidualnych norm pracy ustalanych dotychczas dla poszczególnych operacji technologicznych.
- System sprzyja utrzymywaniu kosztów pracy na zaplanowanym poziomie. Ich wzrost jest skorelowany ze wzrostem wykonania zadań.
- System ogranicza wielkość zapasów robót w toku produkcji. Pracownicy zespołów są zainteresowani płynnym przechodzeniem półfabrykatu między stanowiskami, by w możliwie najkrótszym czasie przekształcić go w produkt.

[1] Wymiar czasu pracy w ciągu dnia wynosi 8 godz. i jest pomniejszony o przerwy regulaminowe.

– System jest mniej konfliktogenny od stosowanego dotychczas, sprzyja integracji pracowników zespołu wokół realizacji zadań, lecz stawia wysokie wymagania osobom zatrudnionym w nadzorze produkcji.

Jedyną artykułowaną **wadą nowego systemu** było zróżnicowanie wynagrodzeń pracowników tych samych grup, a zatrudnionych w różnych zespołach. Badania wykazały, że decydowała o tym wewnętrzna struktura zespołów. Gdy umiejętności poszczególnych pracowników hipotetycznego zespołu X były dość wyrównane, pozycjonowano ich w grupie II oraz III. Taki zespół nie miał pracowników o płacach skrajnie wysokich i niskich. Cały fundusz płac zespołu po podzieleniu pozwalał uzyskać indywidualne wynagrodzenia wyższe niż w porównywalnej grupie zespołu Y, który miał np. trzech pracowników o szczególnie wysokich kwalifikacjach (grupa I). W takim przypadku należy przeanalizować, czy pozycjonowanie ich w grupie I było zasadne. Wyjątkowe umiejętności tych pracowników powinny bowiem spowodować wykonanie przez zespół większej liczby produktów, czyli fundusz płac zespołu Y powinien być wyższy od funduszu zespołu X. To dawałoby w konsekwencji porównywalny poziom wynagrodzeń pracowników tych samych grup zatrudnionych w różnych zespołach produkcyjnych. Wykonano wiele takich analiz po wdrożeniu systemu. Ich wyniki były niejednokrotnie podstawą do zmian w strukturze zespołu. To pozwala twierdzić, że opracowany system wynagrodzeń jest prawidłowy, tylko podział na grupy nie został wykonany właściwie.

Analogiczny projekt opracowany został również dla pracowników fazy krojowni (stanowiska: kreślarz, krojczy, nakładaczka itd.). Był wdrożony w praktyce i funkcjonował przez 1,5 roku. Ostatecznie odstąpiono od tego sytemu na rzecz **wynagrodzenia zryczałtowanego**. Wymieńmy jego **zalety**.

– Przy zakłóceniach pracy krojowni jej kierownictwo ma możliwość skierowania tego samego zadania do realizacji przez kilka zespołów bez obaw, że spowoduje to problem pomiaru wkładu pracy poszczególnych pracowników, czyli przy obliczaniu wynagrodzeń. Ponieważ w badanym przedsiębiorstwie proces wytwarzania produktu składał się z dwóch faz, to zapewnienie ciągłości pracy w drugiej fazie jest warunkowane wynikami pracy fazy pierwszej. Praktyka zarządzania ukazuje możliwość nieplanowanych zmian uwarunkowań realizacji procesu produkcji. Ich negatywne konsekwencje w fazie konfekcjonowania są mniejsze – wykonanie mniejszej liczby wyrobów gotowych. Wykonanie mniejszej liczby półfabrykatu w fazie kroju powoduje daleko idące skutki w postaci ograniczonego zasilania zespołów szwalni. Taki stan jest niedopuszczalny.
– Przy braku zakłóceń w pracy, gdy każdy zespół krojowni realizuje własne zadania produkcyjne, ale różniące się stopniem trudności wykonania (duże zróżnicowanie liczby elementów), mistrz może zalecić „wzajemną pomoc" bez obaw o prawidłowy podział funduszu płac.
– Maksymalizacja ilości produkcji wpływa negatywnie na jakość wykonanej pracy. Pracownicy krojowni nie są liczni, a jakość wykonanej przez nich pracy powinna

być nadrzędna w stosunku do ilości. Błędy tej fazy produkcji są na ogół nienaprawialne, a ich skutkiem jest obniżenie wydajności w fazie konfekcjonowania i możliwość obniżenia jakości wyrobu gotowego.
- Wynagrodzenia zryczałtowane upraszczają przygotowanie list płac oraz pozwalają na pełną kontrolę funduszu wynagrodzeń przedsiębiorstwa.
- Płace zryczałtowane umożliwiają zagospodarowanie tzw. resztek wartościowych tkanin poprzez krojenie indywidualnych wyrobów w okresach mniejszego nasilenia prac. Gromadzenie tych resztek w magazynie powoduje zbędne zamrażanie kapitału obrotowego firmy.

Wadą systemu zryczałtowanego jest możliwość spadku ilości produkcji. W tych warunkach duża odpowiedzialność spoczywa na osobach nadzorujących produkcję w fazie kroju. Dysponują one narzędziami dyscyplinującymi w postaci systemu motywacyjnego, takim jak w fazie konfekcjonowania wykrojów.

Na zakończenie można stwierdzić, że wprowadzenie zespołowego systemu wynagrodzeń w II fazie wytwarzania produktu (konfekcjonowanie wykrojów) okazało się w danych warunkach techniczno-organizacyjnych sprawne motywacyjnie, bowiem wywołało wzrost liczby produktu przekazanego do magazynu przez badane zespoły produkcyjne. Konsekwencją był skorelowany z tym wzrost wynagrodzeń oraz poprawa stosunków międzyludzkich i zadowolenia pracowników. Należy jednak podkreślić, że system został opracowany dla konkretnego przedsiębiorstwa zatrudniającego pracowników o dojrzałości technicznej i społecznej, utożsamiających się z sukcesem firmy. Implementacja projektu do warunków funkcjonowania w innych podmiotach gospodarczych wymagałaby analizy i oceny możliwości wdrożenia.

Bibliografia

[1] Blalock H.M., *Statystyka dla socjologów*, PWN, Warszawa 1977.

[2] Grandys E., *Teoria grafów w zarządzaniu produkcją*, PWE, Warszawa 2011.

[3] Hersey P., Blanchard K.H., *Management of Organizational Behavior. Utilizing Human Resources*, wyd. 4, Englewood Cliffs, New York 1982.

[4] Juchnowicz M., *Zaangażowanie pracowników*, PWE, Warszawa 2012.

[5] Juchnowicz M., *Zarządzanie przez zaangażowanie*, PWE, Warszawa 2010.

[6] Kopertyńska M.W., *Motywowanie pracowników. Teoria i praktyka*, Wyd. Placet, Warszawa 2008.

[7] Kostera M., Kownacki S., *Zarządzanie potencjałem społecznym organizacji*, [w:] *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, A.K. Koźmiński, W. Piotrowski (red.), PWN, Warszawa 2000.

[8] Obłój K., *Mikroszkółka zarządzania*, PWE, Warszawa 1994.

[9] Oleksyn T., *Wynagradzanie efektywne – przegląd problemów*, [w:] *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Teraźniejszość i przyszłość*, S. Borkowska (red.), IPiSS, Warszawa 2006.

[10] Pocztowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWE, Warszawa 2003.

[11] Więźlak W., Elmrych-Bocheńska J., Zieliński J., *Odzież. Budowa, własności i produkcja*, Wyd. Instytutu Technologii Eksploatacji – PIB, Radom 2009.

SYSTEM WYNAGRADZANIA PRACOWNIKÓW JAKO INSTRUMENT ZARZĄDZANIA PRODUKCJĄ

Streszczenie

Artykuł jest rezultatem badań prowadzonych w przedsiębiorstwie odzieżowym, którego wskaźnik fluktuacji pracowników zatrudnionych w podprocesie wytwarzania produktu osiągnął 33%. W tych warunkach kierownictwo firmy było zmuszone do zmiany systemu wynagradzania na taki, który pozwoliłby ograniczyć proces rezygnacji z pracy najlepszych pracowników, przy jednoczesnym utrzymaniu funduszu płac na dotychczasowym poziomie. Jego wzrost były możliwy wyłącznie ze wzrostem wydajności pracy.

Słowa kluczowe: system wynagradzania, zarządzanie produkcją

EMPLOYEE COMPENSATION SYSTEM AS AN INSTRUMENT OF PRODUCTION MANAGEMENT

Abstract

The article provides the results of research conducted in an apparel company where the turnover rate for employees involved in the product manufacturing stage reached 33%. This situation made the company management modify the compensation system to limit the loss of the most productive employees, while keeping the payroll fund at the current level. Any increase in the fund was made dependent on higher productivity of labour.

Key words: compensation system, production management

SYLWIA PRZYTUŁA*

UWARUNKOWANIA MOBILNOŚCI POLSKICH MENEDŻERÓW

Wprowadzenie

Umiędzynarodowienie działalności gospodarczej implikuje wzrost mobilności przestrzennej i zawodowej pracowników na całym świecie. Stacjonarność pracy i zatrudnienie u jednego pracodawcy przez całe życie zawodowe wydaje się być przemijającym zjawiskiem, choć wciąż praktyka taka należy do większości. Także w Polsce, z uwagi na rosnącą internacjonalizację polskich przedsiębiorstw i ekspansję na rynki zagraniczne, zasadne jest przyjrzenie się determinantom (ekonomicznym, społecznym, kulturowym i indywidualnym) mobilności zawodowej polskich menedżerów.

Z badań wynika, że Polacy wykazują relatywnie niską mobilność zawodową i przestrzenną (wewnątrz kraju)[1]. Odsetek ludzi, którzy nigdy nie zmieniali pracodawcy, jest jednym z wyższych w UE. W wymiarze międzynarodowym mobilność ta jest raczej średnia – 38% ankietowanych jest skłonna podjąć pracę za granicą [19, s. 78].

W hierarchii potrzeb A. Maslowa stabilność i bezpieczeństwo pracy, płacy to podstawowe potrzeby każdego człowieka. Skłonność zatem do zmiany *status quo* w obszarze życia zawodowego danej osoby zależy od wielu czynników endogennych (osobowościowych/psychologicznych/indywidualnych), takich jak np.: motywacja osiągnięć, otwartość na nowe doświadczenia, chęć poznawcza, potrzeba samorealizacji, i egzogennych dotyczących uwarunkowań zewnętrznych (makroekonomicznych) związanych z pracą, jak np.: poziom rozwoju ekonomicznego kraju, sytuacja demograficzna, poziom rozwoju technologicznego itp.

* **Dr Sylwia Przytuła** – Katedra Zarządzania Kadrami, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu.

[1] Jak wynika z deklaracji, w ciągu ostatnich dziesięciu lat co dziewiąty dorosły Polak (11%) pracował za granicą. Co setny (1%) deklaruje, że obecnie jest zatrudniony poza krajem, w: [20, s. 2]

Celem niniejszego artykułu jest diagnoza uwarunkowań ekonomicznych, społecznych, kulturowych i indywidualnych determinujących mobilność polskich menedżerów podejmujących pracę za granicą.

Trendy w mobilności przestrzennej i zawodowej Polaków

Zdaniem prezesa Manpower Group „otwarte granice i wzmożona migracja pracowników to element nowej rzeczywistości, w której pracownik będzie mieć coraz większy wpływ na to gdzie i jak pracuje, a przedsiębiorstwa będą coraz bardziej poszerzać zakres poszukiwania kandydatów poza okolice kraju, w którym działają"[2]. Warto jednak dodać, że choć 97% ludności na świecie nie należy do grupy migrantów [3, s. 28], to jednak warto poświęcić uwagę 3% populacji przemieszczających się pracowników ze względu na nowe typy przepływu ludności i tendencje w zakresie mobilności międzynarodowej[3].

W literaturze przedmiotu wyróżnia się mobilność zawodową (skłonność do zmiany zawodu) oraz mobilność przestrzenną (rozumianą jako skłonność do podejmowania pracy w innym miejscu, regionie, kraju). Mobilność pracownicza stanowi wyzwanie dla instytucji państwowych, przedsiębiorstw, pracowników myślących o karierze międzynarodowej. Ponad 70% menedżerów uważa, że raz na jakiś czas zmiana miejsca pracy jest korzystna, ale Polacy, w porównaniu do kolegów pracujących na zachodzie Europy, wykazują niewielką mobilność. Polacy cenią sobie bezpieczną, pewną sytuację bytową oraz komfort stabilizacji. Ludzie, którzy aktywnie szukają nowej pracy oraz bez obaw są w stanie ją podjąć, to pracownicy niemający dużego stażu (do 2 lat), najczęściej mężczyźni dysponujący wyższym wykształceniem.

Chęć podjęcia pracy za granicą zależy też od wieku. Grupą, w której zainteresowanie zatrudnieniem za granicą jest zdecydowanie największe, są najmłodsi respondenci – od 18 do 24 roku życia. Niemal jedna trzecia z nich (31%) zamierza w przyszłości starać się o zatrudnienie poza Polską lub już to czyni, a dalsze 17% przyjęłoby lub rozważyłoby ofertę pracy za granicą, gdyby ją otrzymało. Odsetek młodych ludzi gotowych do podjęcia pracy poza krajem w 2011 roku jest większy od notowanego w latach ubiegłych. Wśród nieco starszych badanych – mających od 25 do 34 lat – zainteresowanie podjęciem pracy za granicą jest już zdecydowanie mniejsze niż w najmłodszej kategorii wiekowej. O zatrudnienie poza Polską zamierza się ubiegać lub już to czyni 12% respondentów w wieku 25–34 lata, a dokładnie tyle samo

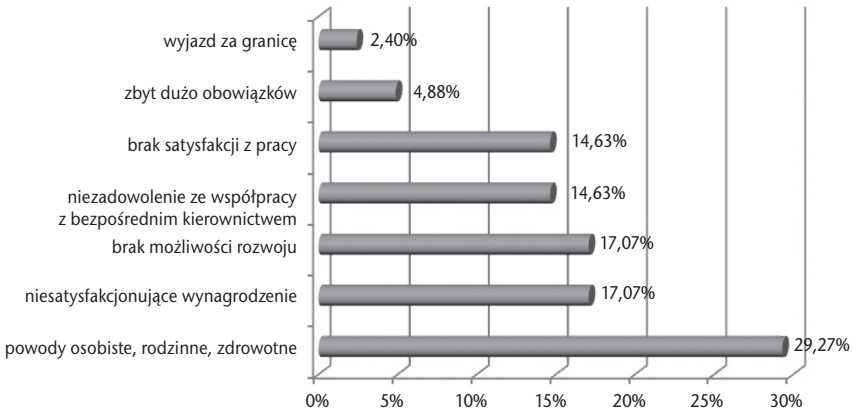
[2] Polscy menedżerowie zauważają walory mobilności przestrzennej i zawodowej, która będzie decydowała o konkurencyjności polskiej kadry na arenie globalnego zarządzania; por. *Polacy mobilni zawodowo*, http://weekend.pb.pl/2401257,23703,polacy-mobilni-zawodowo, [31.03.2011].

[3] Skala migracji międzynarodowej: w 1990 r. na świecie zmieniło kraj zamieszkania 80 mln ludzi; w 2005 r. było ich 191 mln, a w 2010 r. blisko 214 mln (215 – według Banku Światowego), za: [16].

(12%) jest otwartych na propozycje pracy. Szczególnie duże zainteresowanie podjęciem pracy za granicą przejawiają uczniowie i studenci. Prawie 2/5 z nich (38%) planuje w przyszłości podjęcie pracy poza Polską [20, s. 8]. Z badań J. Santorskiego, psychologa biznesu, wynika, że 41% badanych nigdy nie zmieniało zawodu, a 27% czyniło tak więcej niż 2 razy.

Badania nad fluktuacją kadr w polskich firmach dostarczają informacji o powodach zmiany pracy lub miejsca jej wykonywania. Dla wielu osób liczyło się głównie zdobywanie wyższych szczebli kariery i większych pieniędzy poprzez zmianę miejsca pracy. Warto zaznaczyć, że pracownicy przedsiębiorstw z kapitałem zagranicznym rzadziej decydowali się na zmianę pracodawcy niż w firmach krajowych.

Wykres 1. Przyczyny zmiany miejsca pracy wśród menedżerów



Źródło: [9].

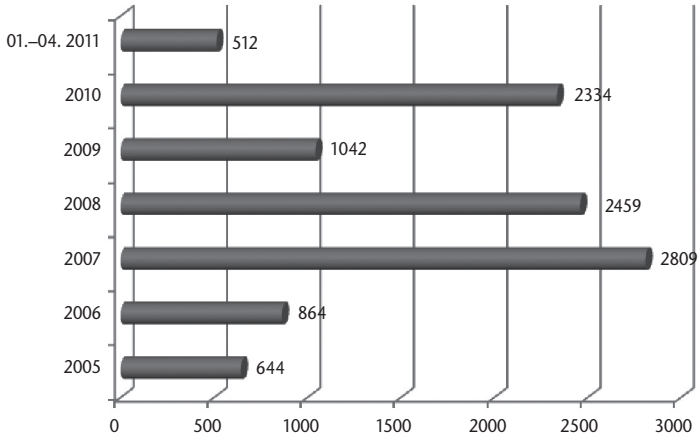
O ile w przypadku stanowisk niemenedżerskich przyczyną fluktuacji były niskie zarobki, o tyle na stanowiskach menedżerskich, motywy zmiany miejsca pracy były zupełnie inne [13], (por. wykres 1).

Polskie inwestycje zagraniczne jako przejaw uwarunkowań ekonomicznych i politycznych mobilności polskich menedżerów

Ostatnie 20 lat to czas transformacji w obszarze gospodarczym, społecznym, technologicznym w Polsce. Otwarcie na świat jest widoczne we wszystkich obszarach życia Polaków i owocuje zwiększoną aktywnością na rynkach międzynarodowych i rozwojem przedsiębiorczości. Polacy są aktywnymi uczestnikami międzynarodowych przepływów kapitałowych, o czym świadczy poziom bezpośrednich inwestycji

zagranicznych – BIZ[4] (por. wykres 2). Z raportu GUS wynika, że podmioty z siedzibą w Polsce zaangażowały swój kapitał w 96 krajach na świecie (w 2988 jednostkach zagranicznych o różnej strukturze formalno-prawnej pracuje 148,1 tys. osób) (29, 2012), jednak polscy przedsiębiorcy najwięcej inwestują w krajach UE[5].

Wykres 2. Wartość polskich inwestycji za granicą (w mln $)



Źródło: [26]

Według raportu UNTCAD, mimo dużej aktywności polskich inwestorów na rynkach zagranicznych, głównie europejskich, wciąż jednak Polska jest bardziej odbiorcą niż dawcą BIZ (por. wykres 3).

93% wszystkich polskich inwestycji bezpośrednich w ujęciu wartościowym stanowią więc kraje europejskie. Największymi odbiorcami polskich BIZ w ostatnich latach były: Czechy, Niemcy, Rosja, Litwa, Wielka Brytania, Ukraina i Rosja, a w zakresie przepływów finansowych: Szwajcaria, Luksemburg i Holandia (18, 2010).

[4] Bezpośrednie inwestycje zagraniczne mogą przybierać jedną z form:

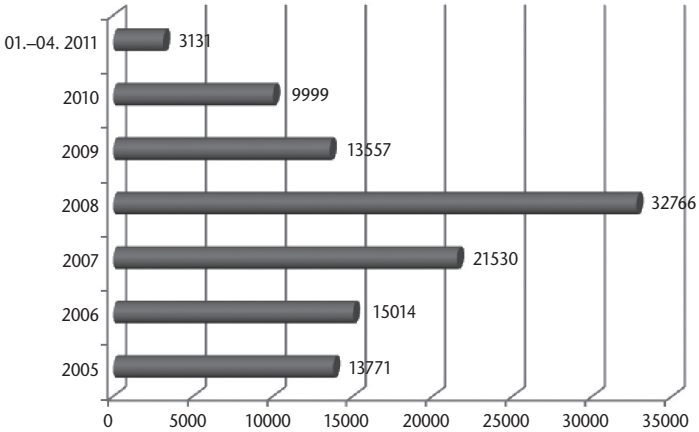
a) inwestycja typu *brownfield* – zakup akcji zagranicznego przedsiębiorstwa wystarczający na przejęcie nad nim kontroli (np. w ramach fuzji lub przejęcia);

b) inwestycja typu *greenfield* – wybudowanie nowego zakładu produkcyjnego lub usługowego;

c) tworzenie przedsiębiorstwa wspólnie z partnerami lokalnymi (np. joint ventures). Joint venture polega na połączeniu zasobów co najmniej dwóch firm, które wspólnie tworzą oddzielną jednostkę, będąc współwłaścicielami tej jednostki i wspólnie korzystając z owoców jej działalności. Niektórzy autorzy definiują tę formę inwestycji jako odrębne jednostki prawne z własnością dzieloną między partnerami w: [21, s. 38].

[5] Lista polskich przedsiębiorców podejmujących działalność poza kręgiem europejskich poszerza się, jeśli chodzi o takie destylacje, jak: Rosja, Kazachstan (*Petrolinvest* kontrolowany przez R. Krauzego), Syria i Brunei (*Kulczyk Oil Invest*), kraje Ameryki Południowej (*NordGlass, KGHM*), w: [9], dostęp z dnia 18.06.2012.

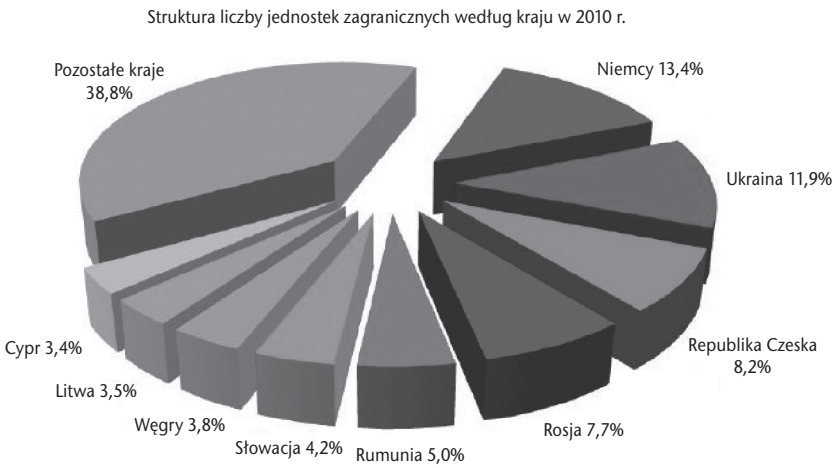
Wykres 3. Wartość BIZ w Polsce (w mln $)



Źródło: [26].

Około 52% jednostek zagranicznych miało siedzibę na terenie wszystkich siedmiu krajów sąsiadujących z Polską. Najwięcej z nich znajduje się w Niemczech – 400, na Ukrainie – 356 oraz w Republice Czeskiej i Rosji – odpowiednio 246 i 231 (por. wykres 4).

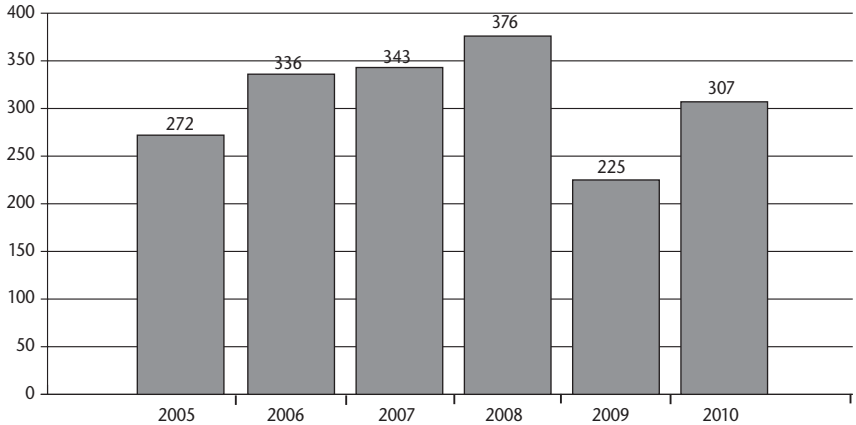
Wykres 4. Liczba polskich jednostek zagranicznych



Źródło: [27].

Blisko 79% projektów inwestycyjnych zostało zrealizowanych w drodze inwestycji od podstaw (*greenfield*) (por. wykres 5), natomiast w pozostałych przypadkach – w drodze przejęcia części bądź całości udziałów/akcji przedsiębiorstwa zagranicznego.

Wykres 5. Liczba projektów typu *greenfield* w Polsce



Źródło: [26].

Jak wynika z powyższych danych, firmy zagraniczne budują od podstaw ok. 300 fabryk rocznie w Polsce, podczas gdy polskie firmy za granicą realizują ok. 40 projektów typu *greenfield*, czyli 7-krotnie mniej. Według W. Karaszewskiego i in. przyczyn takiego stanu rzeczy należy upatrywać przede wszystkim we wczesnym etapie internacjonalizacji polskich przedsiębiorstw, które według modelu sekwencyjnego stopniowo pokonują bariery psychologiczne oraz braki wiedzy i doświadczenia międzynarodowego [13, s. 6].

Na decyzję o lokalizacji polskich inwestycji wpływ mają przede wszystkim bliskość geograficzna oraz kulturowa, a co z tym związane – znajomość specyfiki prowadzenia biznesu na tych rynkach, znajomość języka i kultury. Jest to prawidłowość zauważana także wśród innych inwestorów z całego świata.

Wydaje się, że uwarunkowania o charakterze ekonomicznym, a także politycznym, takie jak: demokratyczny system rządów, stabilność polityczna, otwarcie polskiego rynku na świat, wejście do UE, przyczyniły się do ekspansji polskich przedsiębiorców na rynki międzynarodowe, choć jak dotąd są to raczej bezpieczne destynacje w krajach ościennych. Choć zachowania inwestycyjne polskich przedsiębiorców można ocenić jako ostrożne, to jednak postrzeganie polskiego biznesu przez zachodnich partnerów wydaje się być raczej pozytywne.

Zagraniczni inwestorzy cenią sobie wysoki poziom wykształcenia polskich kadr – jest to jeden z ważniejszych motywów, jakimi kierują się przy wyborze miejsca na inwestycje, jeśli chodzi o kraje Europu Środkowo-Wschodniej. Dobrze wykształceni polscy ekonomiści, inżynierowie, informatycy i naukowcy są cenionymi i poszukiwanymi pracownikami firm informatycznych, centrów badawczo-rozwojowych oraz instytutów naukowych. Co roku wzrasta liczba absolwentów polskich uczelni, w tym – kierunków najbardziej poszukiwanych przez firmy inwestujące w branże

zaawansowane technologicznie. W szkołach wyższych uczy się prawie połowa populacji młodych ludzi pomiędzy 19 a 24 rokiem życia (tj. ok. 2 mln studentów), a wskaźniki te wciąż rosną. Wyniki badań KPMG dowodzą, że inwestorów zagranicznych najbardziej „pozytywnie" zaskoczyły właśnie kwalifikacje pracowników [21, s. 50].

W rankingu najbardziej atrakcyjnych inwestycyjnie krajów dla funduszy *venture capital* Polska zajęła 36. miejsce, jak wynika z raportu przygotowanego przez Uniwersytet Nawarry we współpracy z firmą doradczą Ernst & Young. W zestawieniu, które powstało dla 80 krajów świata na podstawie kalkulacji indeksu atrakcyjności inwestycyjnej, Polska wyprzedziła wszystkie państwa regionu Europy Środkowej i Wschodniej. Na szczycie rankingu znalazły się USA, Wielka Brytania i Kanada [25, s. 21].

Polska przedsiębiorczość i cechy polskiej kultury narodowej

Pojęcie przedsiębiorczości odnosi się zarówno do przedsiębiorczości organizacyjnej, jak i indywidualnych zachowań przedsiębiorców. Przedsiębiorczość organizacyjna jest zdeterminowana przez różnorodne warunki otoczenia biznesu, takie jak: przepisy prawne, system podatkowy, koszty pracy, infrastruktura drogowa i telekomunikacyjna, system finansowy oraz sądowniczy. Na indywidualne zachowania przedsiębiorcze wpływ zaś mają m.in.: kultura narodowa, kultura organizacyjna oraz religia.

W Polsce warunki rozwoju dla przedsiębiorczości zostały stworzone pod koniec lat 80., zatem nie jest to tak duży bagaż doświadczeń działalności gospodarczej jak w krajach Europy Zachodniej czy w Stanach Zjednoczonych. Jednak potencjał do rozwoju polskiej przedsiębiorczości na arenie światowej tkwiący w jednostkach, jest perspektywiczny[6].

Dostrzegają to zagraniczni inwestorzy. Według danych agencji ratingowej Fitch Ratings z czerwca 2008 r., od pięciu lat Polska odnotowuje niesłabnący wzrost gospodarczy o wartości 5% rocznie i dynamikę eksportu na poziomie 30%[7]. Gospodarka polska przeżywa okres stabilnego wzrostu (na tle innych krajów w regionie), mającego solidne podstawy instytucjonalne i oparcie w mechanizmach demokratycznych państwa, dzięki czemu jest uważana za najlepiej rozwijającą się i najbardziej

[6] Plejada biografii wielu polskich przedsiębiorców, którzy prowadzą swój biznes z sukcesem od lat 90., podbijając rynki światowe, została opisana przez L. Czarneckiego. Wielu z nich znajduje się na europejskich i światowych listach rankingowych najlepszych przedsiębiorców, [za: 4].

[7] Dane GUS są mniej optymistyczne i wskazują na rosnący przypływ inwestycji zagranicznych w latach 2000–2009, ale od 2009 r. jest zauważalny spadek lokat inwestycyjnych w Polsce, co jest związane z ogólnoświatowym kryzysem gospodarczym, //www.stat.gov.pl/cps/rde/xbcr/gus/RS_rocznik_stat_miedzynarodowy_2012.pdf.

przejrzystą z gospodarek państw postkomunistycznych. Te czynniki oraz stabilność[8] i bezpieczeństwo gwarantowane przez członkostwo w NATO i UE sprawiają, że Polska będzie wiarygodnym, liczącym się partnerem biznesowym dla zagranicznych inwestorów.

Mimo dość pozytywnego wizerunku polskiego klimatu inwestycyjnego wśród inwestorów zagranicznych wiele jest jeszcze niegodności o charakterze prawnym dla przedsiębiorców. W raporcie Ministerstwa Gospodarki wskazano na największe bariery rozwoju działalności gospodarczej w Polsce: wysokość podatków i opłat oraz skomplikowane przepisy prawne. Przygotowany *Pakiet na rzecz przedsiębiorczości* zakłada działania naprawcze, m.in.: likwidowanie zbędnych bądź dublujących się, nierzadko sprzecznych przepisów, zwiększanie swobody działalności gospodarczej oraz poprawę przejrzystości i jednoznaczności obowiązujących przepisów [17].

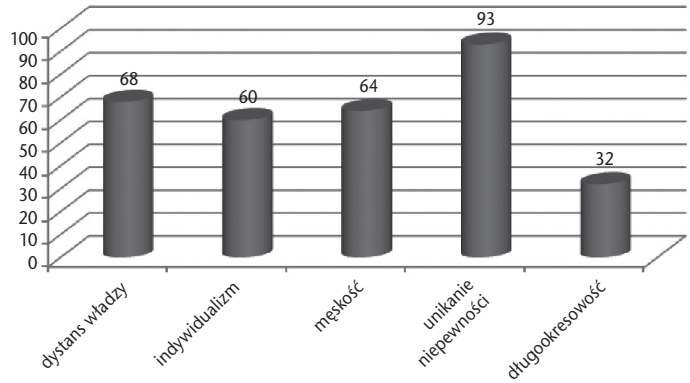
Warto zaznaczyć, że polska przedsiębiorczość wpisuje się w europejską koncepcję przedsiębiorczości, którą cechują: intuicjonizm, wrażliwość społeczna, formalizm i dążenie do ustrukturalizowania zasad oraz reguł działania. Bezosobowe procedury są w Polsce bardziej tolerowane i akceptowane niż w innych krajach Europy Zachodniej i USA [12, s. 46]. Jak stwierdza J. Hryniewicz, polska kultura organizacyjna sytuuje się w kręgu wschodnioeuropejskiego kompleksu gospodarczego i katolickiego kręgu kulturowego [12, s. 47].

Charakterystykę kultury narodowej Polski odnajdujemy w licznych badaniach międzynarodowych i porównawczych, przyjmujących różne wymiary i kryteria. Poniżej przytoczono kilka z nich.

Z badań G. Hofstedego wynika, że Polskę charakteryzuje raczej duży dystans władzy, indywidualizm, maskulinizm i przyjmowanie krótkookresowej perspektywy czasowej w działaniach (por. wykres 6). Na uwagę zasługuje wysoki stopień unikania niepewności, który oznacza niską skłonność do podejmowania ryzyka, preferowanie sytuacji i zadań ustrukturyzowanych. Istnieje wręcz emocjonalna potrzeba tworzenia formalnych reguł i zasad (nawet jeśli reguły te w praktyce są całkowicie bezużyteczne). Postawy i zachowania ludzi są determinowane wewnętrzną motywacją i koniecznością pracy, precyzja i punktualność są normą, poczucie stabilności i bezpieczeństwa jest podstawą indywidualnej motywacji [28].

[8] Wskaźnik stabilności politycznej jest jednym z ważniejszych wyznaczników podejmowania pracy za granicą przez menedżerów i w zależności od wysokości ryzyka politycznego ekspaci otrzymują dodatek za trudne warunki pracy (*hardship allowance*) do wynagrodzenia w wysokości od 1–40% płacy zasadniczej. Departament Stanu USA publikuje każdego roku wysokość takiego dodatku w zależności od kraju. Na przykład dla Meksyku i Grecji to 5%, dla Bombaju – 15% ,dla Białorusi – 20%, dla Afganistanu i Iraku to 35%, a **dla Polski – 0%**, *US Department of State Indexes of Living Costs Abroad, Quarters Allowances and Hardship Differentials*, www.state.gov.us, [10.06.2012].

Wykres 6. Cechy kultury narodowej w badaniach G. Hofstede



Źródło: [28].

W badaniach F. Trompenaarsa i C. Hampdena-Turnera [10] stosunki międzyludzkie w Polsce charakteryzują się uniwersalizmem (skupianie się bardziej na zasadach niż relacjach z ludźmi), dominuje indywidualizm, powściągliwość i wycinkowość w relacjach z innymi. W wymiarze sposobu zdobywania pozycji Polacy dużą wagę przypisują statusowi przypisanemu i są też wewnątrzsterowni. Wymiar wewnętrznej kontroli (ang. *locus of control*) nad swoim życiem i działaniami jest bardzo istotny, jeśli chodzi o podejmowanie pracy za granicą.

W badaniach S. Flytzani i in. 35% ekspatów posiadało wewnętrzne umiejscowienie kontroli, a 65% badanych było zewnątrzsterownych. Jeśli chodzi o poziom adaptacji do odmiennych warunków socjokulturowych, to zdecydowanie lepiej radzili sobie menedżerowie z wewnętrznym umiejscowieniem kontroli [7, s. 153–156].

W nawiązaniu do umiejscowienia kontroli można przywołać określenie *self-initiated expatriation,* czyli (samoinicjowana ekspatriacja), czyli przejawianie wewnętrznej inicjatywy w podejmowaniu pracy za granicą. Kontrakt zagraniczny nie jest zatem koniecznością zewnętrzną, przyjmującą formę przymusowego delegowania z centrali do jednostek filialnych z przyczyn organizacyjnych (np. w wyniku zmiany struktury firmy) oraz z przyczyn pozaorganizacyjnych, np. politycznych. Wynika on z wewnętrznej motywacji pracownika zainteresowanego rozwojem osobistym poprzez zdobywanie doświadczenia międzynarodowego.

W badaniach GLOBE[9] Polska została włączona do klastera krajów Europy Wschodniej (wraz z Węgrami, Rosją, Grecja, Słowenią). W wybranych wymiarach Polska jawi się jako kraj najmniej zorientowany na przyszłość, najbardziej egalitarny płciowo, o średnim indywidualizmie.

[9] 9 wymiarów kultury narodowej badanych w ramach GLOBE to: instytucjonalny kolektywizm/indywidualizm, egalitaryzm płci, orientacja na przyszłość, orientacja na wykonanie i osiągnięcia, orientacja humanizacyjna, unikanie niepewności, dystans władzy, asertywność, wewnątrzgrupowy kolektywizm/indywidualizm.

Warto sięgnąć do przewodnika dla negocjatorów międzynarodowych korporacji [14, s. 5], by odnaleźć tam także kilka cech polskiej kultury narodowej i wskazówek dla menedżerów, dotyczących wzorców zachowań w sytuacjach biznesowych z polskimi przedsiębiorcami. Według L. Katza Polska reprezentuje mieszankę wpływów kulturowych Wschodu i Zachodu. Polacy mają silne poczucie dumy narodowej, są też mniej indywidualistyczni niż ich sąsiedzi z krajów wschodniej Europy. Relacje interpersonalne opierają się na zaufaniu, poczuciu przynależności grupowej, cierpliwości. W sytuacjach biznesowych Polacy cenią sobie punktualność, poczucie humoru, są niechętni do podejmowania ryzyka. W podejmowaniu decyzji otwarta krytyka, w szczególności działań przełożonych, nie jest akceptowana, ponadto zauważalny jest wysoki poziom hierarchiczności w strukturach polskich firm.

B. Glinka wskazuje na następujące kulturowe uwarunkowania polskiej przedsiębiorczości: brak poszanowania dla bogactwa (praca i bogactwo to kategorie rozdzielne), podejście do pracy raczej odtwórcze niż twórcze, przyzwolenie na naginanie i łamanie prawa, narzekanie i skłonność do przerzucania odpowiedzialności, maskulinizm, rosnący szacunek do pracy i wykształcenia, niski poziom społecznego zaufania (tylko 14% deklaruje, że ufa innym ludziom) [8, s. 243]. Na niski poziom wzajemnego zaufania w Polsce wskazują też inne badania socjologiczne [12, s. 6]. W Polsce liderzy zaufania publicznego to lekarze (80%), duchowni (60%), prawnicy (46), dziennikarze (36%). Najmniej ufa się politykom (80%) i menedżerom (64%). W międzykulturowych relacjach biznesowych liderem nieufności są Niemcy (80%), Polacy, Rosjanie. Największym zaufaniem cieszą się Skandynawowie.

P. Boski na podstawie analizy historycznej wskazał na następujące elementy polskiej kultury: humanizm (dbałość o relacje z ludźmi), kobiecość, rodzinocentryczność, personalizacja życia publicznego, antymaterializm w życiu codziennym oraz słabe kompetencje w zakresie pragmatyki ekonomicznej, wysoki potencjał improwizacji zadaniowej (wydaje się, że ta umiejętność działania *ad hoc* w sytuacjach bezprecedensowych jest cenną zdolnością sprzyjającą mobilności zawodowej), delegitymizacja władzy i porządku prawnego, identyfikacja z symboliką kultury narodowej współwystępująca z niskim stopniem utożsamiania się z państwem [2, s. 381].

Zdaniem J. Hryniewicza postawy polskich kierowników są zbliżone do postaw kierowników z krajów katolickich, są więc raczej kolektywne. Na tle Europy Zachodniej polski kolektywizm jest duży i przybiera postać kolektywizmu rodzinno-koleżeńskiego [12, s. 42]. Ponadto w kształtowaniu postaw czynnik emocjonalny często dominuje nad czynnikiem poznawczym, co oznacza, że kierowanie się emocjami jest uważane za bardziej wartościowe niż kierowanie się kalkulacją i planowaniem [12, s. 46].

Warto w tym miejscu przywołać charakterystykę Polaka stworzoną przez J. Zieleniewskiego w 1976 r. W niniejszym opisie zawarte są cechy, które zostały zweryfikowane po latach w przedstawionych powyżej studiach badawczych. Cechy Polaka to: zdolność do szybkich i trafnych improwizacji, pomysłowość i umiejętność szybkiego,

intuicyjnego podejmowania decyzji, gotowość do wielkich wysiłków i poświęceń pod wpływem argumentów emocjonalnych, podejrzliwość i bardzo rzadka łatwowierność, trudność w akceptacji argumentów racjonalnych, jeśli nie odpowiadają ich aktualnemu nastawieniu, lekceważenie drobiazgów, brak wytrwałości i dokładności, przekorność, heroizm w szczególnych przypadkach.

Jak wynika z zaprezentowanych studiów badawczych, charakterystyka polskiej kultury narodowej, która wpływa na poziom przedsiębiorczości i implikuje zachowania indywidualne pracowników, obfituje w sprzeczne, niekiedy wykluczające się wymiary (por. tabela 1). Zdaniem M. Stor można tu mówić o dualizmie polskiej kultury narodowej, czyli współistnieniu przeciwstawnych wymiarów kulturowych, których źródeł należy upatrywać w historii, polityce, gospodarce i religii Polaków [24, s. 230].

Tabela 1. Wymiary polskiej kultury narodowej w wybranych studiach badawczych

P. Boski	B. Glinka	GLOBE	G. Hofstede	J. Hryniewicz	F. Trompenaars
kobiecość	męskość	egalitaryzm	męskość	kobiecość	–
kolektywizm–rodzinocentryczność	–	kolektywizm	indywidualizm	kolektywizm rodzinno-koleżeński	średni indywidualizm
improwizacja zadaniowa, delegitymizacja władzy i porządku prawnego, niski stopień utożsamiania się z państwem i jego strukturami	przyzwolenie na naginanie i łamanie prawa, niski poziom społecznego zaufania skłonność do przerzucania odpowiedzialności	niskie unikanie niepewności	wysoki stopień unikania niepewności	intuicyjność, niski poziom wzajemnego zaufania	
humanizm	–	humanizm	–	niski poziom racjonalności analitycznej i uniwersalizmu	uniwersalizm
antymaterializm	brak poszanowania dla bogactwa	–	–	bezosobowość	wycinkowość
kultura narzekania	malkontenctwo	–	–	–	powściągliwość
–	–	duży dystans władzy	duży dystans władzy	mały dystans władzy	–
–	–	najmniej zorientowani na przyszłość	perspektywa krótkookresowa	–	–
–	–	–	–	zewnątrzsterowność	wewnątrzsterowność

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [2; 12; 8; 10; 24].

Można jednak wskazać na kilka zbieżnych wyróżników polskiej kultury narodowej: intuicjonizm, wysoki stopień unikania niepewności, humanizm (wrażliwość społeczna), dążenie do ustrukturalizowania zasad i reguł działania, perspektywa krótkookresowa, katolicyzm.

Polscy menedżerowie za granicą

Mimo iż poziom mobilności Polaków na tle innych narodowości jest dość niski, to w przypadku polskich menedżerów wskaźnik ten był jednym z najwyższych spośród 30 krajów europejskich i pozaeuropejskich w 2011 roku. Wyniki badań przeprowadzonych przez Ernst & Young w latach 2009–2011 także potwierdzają wysoką mobilność przestrzenną tzw. *C-suits* (od angielskich skrótów CEO, COO, CFO). Polscy prezesi i członkowie zarządów znajdują zatrudnienie w różnych oddziałach korporacji międzynarodowych w Europie Wschodniej i Środkowej. Zdecydowanie mniej takich pozycji obejmują w krajach Europy Zachodniej. Może to wynikać z faktu, iż doświadczenie menedżerskie zdobywali oni na rozwijającym się rynku polskim i praktyka ta jest szczególnie ważna oraz przydatna właśnie na takich rynkach.

Zdaniem polskich menedżerów pracujących w strukturach międzynarodowych cechy osobowościowe mobilnego polskiego menedżera to: otwartość na zmiany, zaradność w warunkach niepewności, wysoki poziom adaptacji do otoczenia. Poczucie humoru i inteligencja emocjonalna mają nikłe znaczenie[10]. Choć badania psychologów dowodzą, że inteligencja emocjonalna stanowi podwalinę inteligencji kulturowej potrzebnej dla funkcjonowania w środowisku międzynarodowym.

Ponadto polscy menedżerowie wskazują na konieczność bardzo dobrego zrozumienia praktycznego biznesu i świetnej znajomości języków obcych z językiem angielskim na czele.

Ważna jest też umiejętność współpracy z ludźmi różnych kultur oraz edukacja międzynarodowa. „Jesteśmy za mało międzynarodowi i zbyt rzadko startujemy w międzynarodowych konkursach rekrutacyjnych. Wszystko zaczyna się od edukacji, która też powinna być międzynarodowa. A my zwykle studiujemy w Polsce w otoczeniu samych Polaków, a potem żenimy się i pracujemy w kraju. Zbyt rzadko wyjeżdżamy na studia za granicę" [24].

W międzynarodowej karierze bardzo pomocna jest umiejętność autoprezentacji, z czym wielu polskich menedżerów ma problem, oraz brak znajomości środowiska międzynarodowego i umiejętności sprawnego poruszania się w nim. „Naszym atutem jest to, że jesteśmy całkiem dobrze zorganizowani, a jednocześnie umiemy wymyślać nowe, niekonwencjonalne rozwiązania. Ponadto Polacy mają opinię zadziornych

[10] Takie stwierdzenia znaleźć też można w: [23] oraz [16, s. 495].

indywidualistów, a w korporacjach liczą się poczucie społeczności i umiejętności polityczne" [24].

Warto w tym miejscu przywołać zestaw szczególnie ważnych kwalifikacji w karierze międzynarodowej[11], które w odniesieniu do Polaków przedstawił A. Bańka [1, s. 60–87]: motywacja osiągnięć, aspiracje, otwartość i gotowość do eksploracji wewnętrznej (chęć poznania własnych atutów i słabych stron) oraz eksploracji zewnętrznej (budowanie sieci powiązań środowiskowych z innymi osobami w celu uzyskania informacji, zdobycia użytecznych wskazówek bądź rad w jakiejś dziedzinie), samoskuteczność (wiara we własne zdolności organizowania i wprowadzania w życie takich działań, które będą potrzebne do przezwyciężenia przyszłych, potencjalnych sytuacji). Są to w szczególności cechy psychologiczne, które ułatwiają pokonywanie barier związanych z pracą za granicą.

Raport dotyczący aktywności polskich firm za granicą, dostarcza informacji na temat wykorzystania doświadczeń, wiedzy i umiejętności polskich pracowników pracujących w filiach zagranicznych. Poziom wiedzy i umiejętności w zagranicznych filiach polskich przedsiębiorstw w porównaniu z zasobami przedsiębiorstwa macierzystego w Polsce różni się w zależności od miejsca lokalizacji bezpośrednich inwestycji zagranicznych, co można wiązać ze stopniem rozwoju gospodarczego krajów lokaty, a także ze stopniem podobieństwa społeczno-kulturowego pomiędzy krajami goszczącymi i krajem macierzystym. W krajach najbardziej zbliżonych zarówno pod względem rozwoju gospodarczego, jak i pod względem kulturowym(UE-12) różnice w poziomie wiedzy i umiejętności pomiędzy poszczególnymi jednostkami polskich korporacji są zdecydowanie najmniejsze. W krajach bardziej zaawansowanych (UE-15) warunki konkurencji wobec przedsiębiorstw będą zazwyczaj bardziej wymagające, stąd wyższy poziom wiedzy i umiejętności w relatywnie większej grupie polskich przedsiębiorstw bezpośredniego inwestowania i potencjalnie mniejsze możliwości wykorzystania doświadczeń krajowych [13, s. 20].

Podsumowanie

Na mobilność polskich menedżerów wpływ ma wiele czynników o charakterze społecznym, ekonomicznym, kulturowym i osobowościowym. Z przedstawionych wyników badań socjologicznych i ekonomicznych wynika, że Polacy wykazują niewielką mobilność zawodową i przestrzenną, ale najbardziej zorientowani międzynarodowo i otwarci na nowe możliwości są ludzie młodzi – studenci, którzy za kilka lat będą pełnić funkcje menedżerskie. Można zatem powiedzieć, że istnieje

[11] Więcej na temat profilu kwalifikacyjnego menedżerów międzynarodowych w: [22] oraz [21].

społeczny kapitał predestynujący polską kadrę do większej mobilności międzynarodowej w przyszłości.

Choć w sferze ekonomicznej główne destynacje dla polskich inwestycji mają charakter europocentryczny, to jednak polscy przedsiębiorcy z roku na rok są coraz bardziej ekspansywni, jeśli chodzi o bezpośrednie inwestycje zagraniczne.

O mobilności decydują w dużej mierze czynniki kulturowe oraz indywidulane, czyli cechy osobowościowe menedżera. Cechy polskiej kultury narodowej, jakimi są bezsprzecznie: humanizm, otwartość na odmienność, wewnątrzsterowność, sprzyjają umacnianiu się niektórych cech psychologicznych u polskich przedsiębiorców podejmujących ryzyko inwestycji na rynku globalnym. Młodych, mobilnych polskich menedżerów cechuje ponadto wysoki poziom adaptacji do nowego otoczenia, zaradność w warunkach niepewności, zorientowanie na osiąganie celów.

Niniejszy artykuł z pewnością nie wyczerpuje tematu uwarunkowań mobilności polskich menedżerów. Stanowi jedynie przyczynek do głębszej analizy zagadnienia, co wymaga zapoznania się z badaniami prowadzonymi w innych naukach społecznych (np. w socjologii, w psychologii międzykulturowej), chociażby nad problematyką migracji, cechami osobowościowymi ekspatów warunkującymi sukces pracy za granicą itp.

Bibliografia

[1] Bańka A., *Poradnictwo transnacjonalne. Cele i metody międzykulturowego doradztwa karier*, Raport Ministerstwa Pracy i Polityki Społecznej, Departament Rynku Pracy, Warszawa 2006.

[2] Boski P., *Kulturowe ramy zachowań społecznych*, PWN, Warszawa 2010.

[3] Castles S., *Migracje we współczesnym świecie*, PWN, Warszawa 2011.

[4] Czarnecki L., *Biznes po prostu*, Studio Emka, Warszawa 2011.

[5] *Diagnoza społeczna 2011, Warunki i jakość życia*, red. J. Czapiński, T. Panek, Rada Monitoringu Społecznego, Warszawa 2011.

[6] *Dlaczego Polska. Plusy i minusy prowadzenia działalności gospodarczej w ocenie inwestorów*, Raport KPMG, 2006.

[7] Flytzani S., Nijkamp P., *Locus of control and cross-cultural adjustment of expatriate mangers*, *Celebrate the tapestry. Diversity in the modern global organization*, Conference Proceedings, eds. W. Scroggins, C. Gomez, P. Benson, Santa Fe, June 2009.

[8] Glinka B., *Kulturowe uwarunkowania przedsiębiorczości w Polsce*, PWE, Warszawa 2008.

[9] Grzegorczyk M., *Polskie firmy mają swój czas za granicą*, www.obserwatorfinansowy.pl.

[10] Hampden-Turner C., Trompenaars F., *Siedem kultur kapitalizmu*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006.

[11] Heinborch-Buhaj M., *Współczesny menedżer HR w zarzadzaniu przedsiębiorstwem wielokulturowym*, [w:] *Kulturowe uwarunkowania zarządzania kapitałem ludzkim*, M. Juchnowicz (red.), Oficyna a Wolters Kluwer business, Kraków 2009.

[12] Hryniewicz J., *Stosunki pracy w polskich organizacjach*, Scholar, Warszawa 2007.

[13] Karaszewski W. i in., *Aktywność inwestycyjna polskich przedsiębiorstw za granicą w postaci inwestycji bezpośrednich*, Raport z badania, Wydział Nauk Ekonomicznych i Zarządzania, Uniwersytet Mikołaja Kopernika w Toruniu, Toruń 2010.

[14] Katz L., *Negotiating International Business-the Negotiator's Reference Guide to 50 Countries Around the World*, Booksurge Publishing, second edition, 2007.

[15] Krzykała-Schaefer R., *Rozwijanie inteligencji kulturowej (CQ) kadry menedżerskiej na przykładzie firmy Henkel,* w: *Zarządzanie międzykulturowe w jednoczącej się Europie*, R. Krzykała-Schaefer (red.), Wyd. WSB, Poznań 2010.

[16] Murdoch A., *Zespoły międzykulturowe – konflikt źródłem kreatywności*, materiały konferencyjne pt. „Kreatywność jako źródło innowacyjności", Nowy Sącz, 4 marca 2011 r.

[17] *Polska 2010. Raport o stanie gospodarki*, Warszawa 2010, www.mg.gov.pl/files/upload/8436/RoG20100830%20na%20strone.pdf.

[18] *Polskie inwestycje bezpośrednie w 2010*, Ministerstwo Gospodarki, Departament Strategii i Analiz, Warszawa 2012.

[19] *Postawy Polaków wobec pracy w zarządzaniu kapitałem ludzkim*, M. Juchnowicz (red.), Oficyna a Wolters Kluwer business, Kraków 2009.

[20] *Praca Polaków za granicą*, CBOS, Komunikat z badań, BS/138/2011, Warszawa 2011.

[21] Przytuła S., *Międzynarodowa kadra menedżerska*, Wyd. UE, Wrocław 2011.

[22] Przytuła S., *Pozyskiwanie menedżerów do przedsiębiorstw międzynarodowych*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2007.

[23] Ronowicz Z., *Kompetencja kulturowa, czyli powinien umieć menedżer XXI wieku*, http://manager.money.pl/startegie/psychologia_biznesu, [18.06.2011].

[24] Stor M., *Strategiczne międzynarodowe zarzadzanie zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo UE we Wrocławiu, Wrocław 2011.

[25] *The Global Venture Capital and Private Equity Country Attractiveness Index*, A. Groh, H. Liechtenstein, K. Lieser, 2011.

[26] http://www.paiz.gov.pl/files/?id_plik=15859

[27] http://www.egospodarka.pl/80252,Przedsiebiorstwa-z-udzialami-za-granica-w-2010-r,1,39,1.html

[28] http://geert-hofstede.com/poland.html

UWARUNKOWANIA MOBILNOŚCI POLSKICH MENEDŻERÓW

Streszczenie

Celem niniejszego artykułu jest diagnoza uwarunkowań ekonomicznych, społecznych, kulturowych i indywidualnych determinujących mobilność polskich menedżerów podejmujących pracę za granicą. Struktura artykułu obejmuje zagadnienia trendów w mobilności zawodowej i przestrzennej Polaków, uwarunkowania ekonomiczne polityczne i kulturowe polskiej przedsiębiorczości. Na tym tle zaprezentowano indywidualne (osobowościowe) czynniki determinujące mobilność polskich menedżerów w firmach zagranicznych. Artykuł ma charakter koncepcyjny, opiera się na studiach literaturowych i badaniach empirycznych podejmujących problematykę migracji i mobilności, inwestycji zagranicznych, kultury narodowej i przedsiębiorczości.
Z uwagi na internacjonalizację polskich przedsiębiorstw i ekspansję na rynki zagraniczne, zasadne jest przyjrzenie się determinantom mobilności zawodowej polskich menedżerów. Ponadto tematyka polskich ekspatriantów jest słabo zbadana, zarówno na gruncie teoretycznym, jak i empirycznym, dlatego autorka ma nadzieję, że niniejszy artykuł będzie stanowić, jeśli nie wkład do subdyscypliny, jaką jest międzynarodowe zarządzanie zasobami ludzkimi, to choćby przyczynek do dalszych badań empirycznych.

Słowa kluczowe: mobilność, bezpośrednie inwestycje zagraniczne, polska kultura narodowa, polski menedżer

THE CONDITIONS OF POLISH MANAGERS' MOBILITY

Abstract

The purpose of this article is to diagnose the main economic, social, political and cultural conditions determining the Polish managers' mobility onto the global market. The structure of the article portrays the issues of the Polish workforce' mobility including economic, political and cultural conditions of Polish entrepreneurship. On this background, the individual factors determining mobility of Polish managers were presented. This is a conceptual article, based on literature review and research findings in the field of migration, mobility, foreign investments and culture.

Key words: mobility, foreign direct investments, Polish culture, Polish manager

ALEKSANDER GWIAZDA*

KULTURA GÓRNICZA JAKO SZCZEGÓLNY RODZAJ KULTURY ORGANIZACYJNEJ

Wprowadzenie

Jednym z elementów badań w zakresie nauki o zarządzaniu jest problematyka kultury organizacyjnej. Jednym z jej istotnych przejawów jest jej zależność od typu organizacji, w której ona występuje. W tym zakresie należy wskazać na szczególną specyfikę pracy i zarządzania w branży górniczej, na co nakłada się wielowiekowa tradycja tej branży. Biorąc to pod uwagę, należy wnioskować o odmienności formy odmiany kultury organizacyjnej w przemyśle górniczym. Jej poznanie jest o tyle istotne, gdyż może zarówno wskazać na właściwe metody zarządzania, jak i wyjaśnić powody niepowodzeń we wdrażaniu nowych rozwiązań organizacyjnych.

Kultura organizacyjna, rozumiana ogólnie, jest przedmiotem badań w zakresie nauk o zarządzaniu od wielu lat. Jedna z podstawowych definicji kultury określa ją jako „sposób, w jaki działamy w naszym otoczeniu" [3, s. 4]. Zgodnie z tą definicją procesy realizowane w dowolnej organizacji są silnie uwarunkowane kulturowo. Tym samym podobny proces może być realizowany odmiennie w organizacjach o różnych typach kultury. Kultura pozwala wyjaśnić kryteria, jakimi kierują się członkowie organizacji w zakresie sposobów realizacji postawionych im zadań. Zatem wiedza o kulturze jest podstawą rozumienia różnic pomiędzy nie tylko organizacjami i ich działaniem, lecz także pomiędzy zachowaniami menedżerów w organizacjach [13, s. 807]. Według Mullinsa odmienności te wynikają z różnic w uzależnionym kulturowo postrzeganiu rzeczywistości otaczającej organizacje i ich członków.

Kultura organizacji jest także elementem zapewniającym spójność organizacji jako całości, zarówno co do procesów, jak i struktury [13, s. 807]. Przejawia się to

* **Dr inż. Aleksander Gwiazda** – Instytut Automatyzacji Procesów Technologicznych i Zintegrowanych Systemów Wytwarzania, Wydział Mechaniczny Technologiczny, Politechnika Śląska.

między innymi w spójności działań menedżerskich w zakresie funkcji zarządzania, takich jak: podejmowanie decyzji, koordynowanie czy też kontrolowanie. Tym samym należy stwierdzić, że „jest związek między kulturą organizacji a jej osiągnięciami" [13, s. 807]. Myśl tę można rozszerzyć, stwierdzając nawet, że kultura organizacji jest „podstawowym czynnikiem jakości w przypadku organizacji doskonałych" [13, s. 808]. Ponadto im silniejsza jest tego typu kultura organizacji (o wysokiej jakości), tym bardziej jest ona skierowana na rynek i tym mniej sformalizowana musi być praca w niej. Podobny wniosek wysnuwają Deshpande i Parasuraman, twierdząc, że „kultura organizacyjna, jako odnosząca się do niepisanych a często i nieuświadamianych przekazów w organizacji, wypełnia luki pomiędzy formalną stroną organizacji a praktycznymi przejawami jej działności" [6, s. 28].

Podsumowując analizę i znaczenie kultury organizacyjnej, należy stwierdzić, że jest ona „główną cechą organizacji doskonałych, ich najważniejszą przewagą konkurencyjną, ich najpotężniejszym czynnikiem, który otoczenie uważa za kluczowy składnik ich sukcesu" [1, s. 4]. Tym samym kultura organizacji jest swoistym pryzmatem, przez który należy nie tylko oceniać funkcjonowanie danej organizacji i decyzje jej menedżerów, lecz także który należy brać pod uwagę, zarządzając daną organizacją i wprowadzając w niej zmiany. Kotter stwierdza, że „zmiana utrwali się jedynie, gdy stanie się ona <<sposobem, w jaki wykonujemy nasze prace>>" [11, s. 14]. A więc kultura organizacji nabiera w tym świetle ogromnego znaczenia jako katalizator sukcesu wprowadzanej zmiany. Dodatkowo Kotter zwraca uwagę, iż zmiana w organizacji, rozumiana jako suma zmian członków tej organizacji, jest procesem „zakotwiczania jej w kulturze organizacyjnej" [11, s. 21].

Kultura górnicza jako przedmiot badań

Kultura górnicza ze względu na swoją specyfikę dość rzadko była przedmiotem badań z zakresu teorii organizacji. Jako jedne z pierwszych należałoby wskazać badania Trista i Bamfortha z roku 1951. Poddali oni analizie wpływ zmiany metody pracy na stosunki międzyludzkie w kopalniach [16]. Należy zaznaczyć, że Bamfoth sam był przez wiele lat górnikiem, zanim zajął się problematyką zarządzania [16, s. 3]. Wykazali oni, że zmiana charakteru pracy z typowo fizycznej na zmechanizowaną pogorszyła relacje między pracownikami. Wynikało to między innymi z wymuszenia podziału pracy, którego wcześniej nie było. Wcześniej górnicy umawiali się na rezultat pracy z zarządem podczas rozpoczynania eksploatacji każdej nowej ściany i pracowali samodzielnie, bez nadzoru przy pomocy własnych wózkowych [16, s. 6]. Natomiast wprowadzenie mechanizacji rozbiło wspomniane układy, gdyż praca zaczęła polegać jedynie na ładowaniu węgla na przenośnik, a rezultat wydobycia nie był już związany z konkretną grupą roboczą [16, s. 4]. Tym samym uznali oni, że

zmiany w organizacji pracy są przyczyną spadku morale pracy, spadku rekrutacji i spadku wydajności [16, s. 37].

Drugim z ważnych badań między innymi kultury organizacji w górnictwie jest to przeprowadzone przez Gouldnera. Na podstawie badań określił on formę organizacji w górnictwie jako „biurokrację udawaną" (ang. *mock bureaucracy*), czyli taką która tworzy fałszywe obrazy swojej aktywności [8, s. 187]. Członkowie organizacji o takiej formie kultury organizacyjnej uważają, że reguły zostały im narzucone z zewnątrz, natomiast ich przestrzeganie niczemu nie służy. Przykładem pokazującym funkcjonowanie tego typu kultury organizacyjnej było podejście do zakazu palenia. Górnicy twierdzili, że jest to zakaz narzucony przez inspektorów pożarowych agencji ubezpieczeniowej, a nie rzeczywista regulacja zarządu kopalni, stąd nikt nie musi tego zakazu przestrzegać [8, s. 183]. Jeśli tylko pojawiała się inspekcja pożarowa przełożeni informowali pracowników, żeby w danej chwili nie palili. Przyzwolenie na palenie tłumaczone było tym, że pomaga opanować górnikom zdenerwowanie [8, s. 184]. Brak akceptacji tej reguły wynikał z faktu, że przełożeni nie wprowadzili jej na bazie racjonalnych przesłanek, lecz wskazali ją jako wymóg ubezpieczyciela. Zatem nie dotyczyła ona tych aspektów pracy, które górnicy doceniali i których pożądali [8, s. 185]. Co ciekawe, pracownikami, którzy sprawiają kłopoty, byli ci, którzy palili pomimo wiedzy o inspekcji pożarowej. Grupa wymuszała na nich ukrycie się, by nie przysporzyli kopalni kłopotów [8, s. 186]. Tym samym, w przypadku określonym przez Gouldnera, kultura górnicza to kultura budująca wzajemną integralność (solidarność) poprzez wspieranie się w ukrywaniu nieprzestrzegania reguł uznanych za narzucone z zewnątrz [8, s. 183, 186]. Powoduje to wypaczenie pierwotnego pojęcia solidarności grupowej wynikającego z niebezpiecznych warunków pracy [8, s. 134]. Dodatkowo należy zwrócić uwagę, że w kulturze „biurokracji udawanej" wymuszanie przestrzegania reguł przybiera czasem postać typowej „fali". Wymuszenie zależy tylko od kontekstu sytuacyjno-osobowego [8, s. 186]. Biorąc pod uwagę podobne zachowania, Gouldner zwrócił uwagę, że „udawana biurokracja" jest glebą, na której rozwijają się nieformalne sieci powiązań w organizacji [8, s. 129]. Zwraca także uwagę, że ten typ zachowań cechuje raczej załogę kopalni niż pracowników działów powierzchniowych [8, s. 187].

W późniejszym okresie brakowało badań kultury górniczej w tak szerokim spektrum. Obecnie badania kultury górniczej ogniskują się na dwóch zagadnieniach: bezpieczeństwie pracy i roli kobiet w górnictwie. W badaniach australijskich naukowców stwierdzono, że jednym z elementów rozwoju przemysłu wydobywczego musi być zmiana jego kultury organizacyjnej [10, s. 1]. Ich badania wskazały między innymi na takie wady kultury górniczej, jak: prześladowania i dyskryminacja między innymi ze względu na płeć [10, s. 3]. Również w tym przypadku, tak jak u Gouldnera, zaangażowanie kierownictwa w zwalczanie tych patologii jest słabe. Brak również skutecznego monitoringu. Można zatem mówić o tak zwanej męskiej solidarności, biorąc pod

uwagę dominującą płeć menedżerów. Z drugiej strony zwracają oni uwagę na istotność relacji typu mentor – uczeń dla kreowania właściwej postawy młodych pracowników [10, s. 3], w szczególności dla kształtowania właściwej kultury bezpieczeństwa pracy.

W badaniach polskich zwrócono uwagę, że na przestrzeni wielu lat restrukturyzacji polskiego górnictwa węgla kamiennego nie nastąpiło radykalne przekształcenie jego kultury organizacyjnej [15, s. 66]. Kultury organizacji górniczych nie zmieniła nawet wymiana kadr. Wynikało to między innymi z silnej socjalizacyjnej roli tej kultury organizacyjnej. Tym samym kultura organizacji górniczych w sposób negatywny wpłynęła na skuteczność procesu restrukturyzacji górnictwa. Stachowicz i Machulik zwracają uwagę, że to właśnie kultura organizacyjna w przemyśle górniczym odpowiedzialna jest za to, że reforma sprowadzona została do procesu optymalizacji zasobów bez zmiany kompetencji na poziomie strategicznym [15, s. 63]. Zwracają oni także uwagę na fakt, że w nowych jednostkach organizacyjnych branży odtwarzaniu ulegają stare schematy organizacyjne, które są głęboko ukorzenione kulturowo [15, s. 66].

Problematyka oceny kultury organizacyjnej

Rozważając definicje kultury organizacyjnej z punktu widzenia ich operacjonalizacji, należałby stwierdzić, że jest ona zbiorem pewnych elementów składowych. Dla Mullinsa kultura organizacyjna to „zespół tradycji, wartości, przekonań, polityk i postaw, które tworzą wszechobecny kontekst wszystkiego, co się robi i myśli w organizacji" [13, s. 53]. Deshpande i Parasuraman widzą kulturę jako zbiór „podzielanych przez członków organizacji wspólnych: filozofii, ideologii, wartości, przekonań, oczekiwań i norm" [6, s. 28]. Dla Deala i Kennedy'ego elementami tworzącymi kulturę organizacji są: „wartości, bohaterowie, obrzędy i rytuały oraz sieć kulturowa" [3, s. 5].

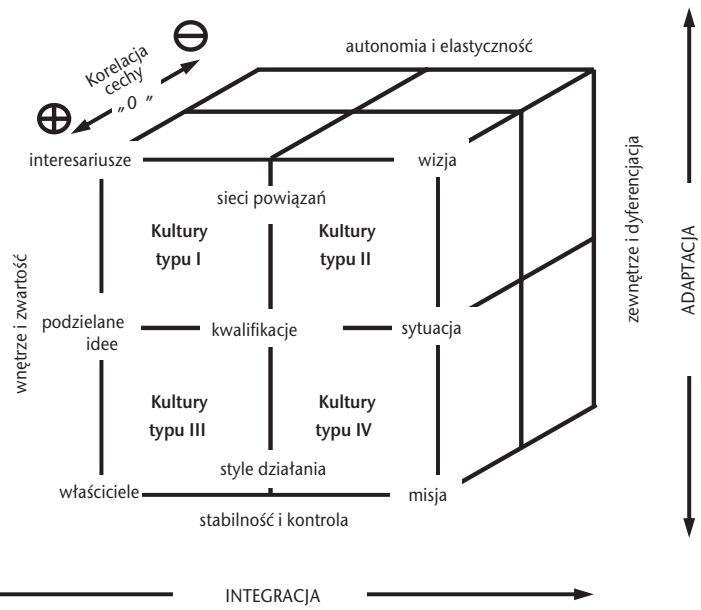
Biorąc pod uwagę powyższe typologie cech kultury organizacyjnej, można stwierdzić, iż jej model powinien ujmować określony zbiór cech pozwalających na poprawną diagnozę typu kultury organizacyjnej. W tym kontekście należy przytoczyć model kultury organizacyjnej opracowany przez Denisona. Opisał on kulturę organizacyjną, wykorzystując cztery główne jej wymiary [4, s. 15]: misję, adaptację, zaangażowanie oraz spójność. Pierwsze dwa czynniki mają charakter zewnętrzny, natomiast pozostałe wewnętrzny. Misja i spójność decydują o stabilności i kierunku działania, natomiast adaptacja i zaangażowanie – o elastyczności i zmianie. Misja wskazuje na istotę i sens działania całej organizacji. Jej elementami są: kierunek rozwoju strategicznego oraz jego intencja, cele i zadania wyznaczone w ramach strategii oraz wizja organizacji [5, s. 8–9]. Adaptacja wskazuje na zdolność organizacji do zmiany pod wpływem czynników zewnętrznych. Świadczy zatem o bezwładności i zakotwiczeniu kultury organizacyjnej. Na ten wymiar kultury organizacyjnej składają się: umiejętność kreowania zmiany, zogniskowanie działań na kliencie oraz zdolność

organizacyjnego uczenia się [5, s. 7–8]. Trzecim wymiarem kultury organizacyjnej jest zaangażowanie. Ten czynnik wskazuje, czy członkowie organizacji o danej kulturze czują się uczestnikami procesu decyzyjnego, czy występują w organizacji poprawne kanały komunikacji. Zaangażowanie wyraża się poprzez: upodmiotowienie pracowników, nastawienie na pracę zespołową i kooperację oraz rozwój zdolności pracowników [5, s. 6]. Wreszcie czwartym wymiarem kultury organizacyjnej jest jej spójność. Oznacza ona, że członkowie danej grupy kulturowej podzielają ten sam zespół wspólnych idei odnośnie funkcjonowania organizacji. Spójność składa się z aspektów kultury organizacyjnej, takich jak: podstawowe wartości, zdolność i procedura porozumienia oraz koordynacja i integracja [5, s. 6–7].

Propozycja mapy kultur organizacyjnych

Wskazana analiza pozwala zaproponować mapę kultur organizacyjnych opartą na modelu 9 czynników sprawczych [9, s. 53]. Model ten zbudowany jest na następujących czynnikach, które tworzą wymiary analizy kultury organizacyjnej: misja, sytuacja, wizja, style działania, kwalifikacje, sieci powiązań, strona właścicielska, podzielane idee oraz interesariusze. Uwzględniając powyższe czynniki, otrzymuje się ogólną mapę kultur pokazaną na rysunku 1.

Rysunek 1. Czynniki sprawcze w kontekście czterech typów kultur organizacji



Źródło: opracowanie własne.

Zaprezentowany model bazuje na podstawowych modelach kultur organizacyjnych. Koncepcję skali korelacji (od pozytywnej do negatywnej) zaczerpnięto z modelu Goffee'ego i Jonesa [7, s. 21]. Należy zaznaczyć, że w ich modelu były tylko dwa stopnie skali, względem których klasyfikowano badane kultury organizacyjne. Wyróżnili oni cztery typy kultur organizacyjnych: sieciowe, społecznościowe, fragmentaryczne i najemnicze. Występowały one w odmianie pozytywnej i negatywnej. Goffee i Jones poklasyfikowali wspomniane kultury względem dwóch ogólnych kryteriów: solidarności grupowej i towarzyskości (model sześcianu podwójnego S).

W zaprezentowanym modelu dla każdego układu cech wyróżniono trzy typy kultur organizacyjnych. Typy te wyróżniono w oparciu o relacje dominujące w każdej z nich [2, s. 7]. Zgodnie z tymi relacjami kulturami o cechach neutralnych są: kultura klanu, kultura adhokracji, kultura hierarchii i kultura rynku [2, s. 17]. W zakresie pozytywnych korelacji rozpatrywano kultury nastawione na procesy działania. Natomiast korelacje negatywne ujmowały kultury nastawione na kult władzy.

Biorąc to pod uwagę, w typie pierwszym za dominującą uznano relację współpracy. Tym samym dla tej grupy kultur wskazano na trzy następujące kultury: kulturę plemienia, kulturę klanu i kulturę kliki. Koncepcja kultury plemiennej pochodzi od Obolensky'ego [14], natomiast koncepcja kultury kliki jest autorska. W przypadku kultury plemiennej współpraca nastawiona jest na dobro plemienia jako całości, jednostki zaś czują dumę ze współuczestnictwa we wspólnej działalności. Brak jest wyraźnej bariery między grupą a otoczeniem. W przypadku kultury klanowej brak jest elementu poczucia dumy, natomiast bariera jest wyczuwalna. Klika zaś tworzy wyraźną barierę między grupą a otoczeniem. Spoiwem kultury kliki jest wiara we wrogość otoczenia. Kultura kliki przejawia typowe formy „biurokracji udawanej".

W zakresie drugiego typu kultur dominującą relacją jest współtworzenie, co pozwoliło na wskazanie trzech następujących kultur: kultury misji, kultury adhokracji i kultury kreatorów. Kultura misji nawiązuje do organizacji misjonarskich wskazanych przez Mintzberga [12, s. 114], zaś kultura kreatorów jest propozycją autorską. Kultura misji jest oparta na bogatym i zakorzenionym zestawie wierzeń i przekonań. To one popychają członków tej kultury do mierzenia się z problemami i tworzenia nowych wartości. Kultura adhokracji bazuje na organizacyjnych rozwiązaniach sprzyjających kreacji, takich jak: struktura macierzowa czy też komitety zadaniowe. Natomiast kultura kreatorów bazuje na kulcie jednostek uważanych za kreatywne, wokół których tworzone są ramy organizacji.

Trzeci typ kultur bazuje na relacji, którą określono jako współkontrola. Termin ten obejmuje wszystkie formy kontroli od samokontroli do kontroli zewnętrznej. W tych kulturach to właśnie proces kontrolowania zapewnia ich spójność. Ten typ kultur obejmuje: kulturę profesji, kulturę hierarchii oraz kulturę drylu. Kultura profesji stanowi odzwierciedlenie organizacji profesjonalnej [12, s. 113], w której

procesy oparte są na samokontroli zatrudnionych w organizacji profesjonalistów. Natomiast kultura hierarchii, zdefiniowana przez Camerona i Quinna, nawiązuje do struktury maszynowej [12, s. 112]. Kultura ta bazuje na wewnętrznym mechanizmie kontroli. Wreszcie autorska kultura drylu funkcjonuje poprawnie jedynie w obecności kontroli zewnętrznej. W innych sytuacjach obowiązują własne kodeksy zachowań członków tej kultury. W tej kulturze kontrola służbowa wykorzystywana jest jako narzędzie władzy nad podwładnymi w szerszym zakresie niż tylko służbowy.

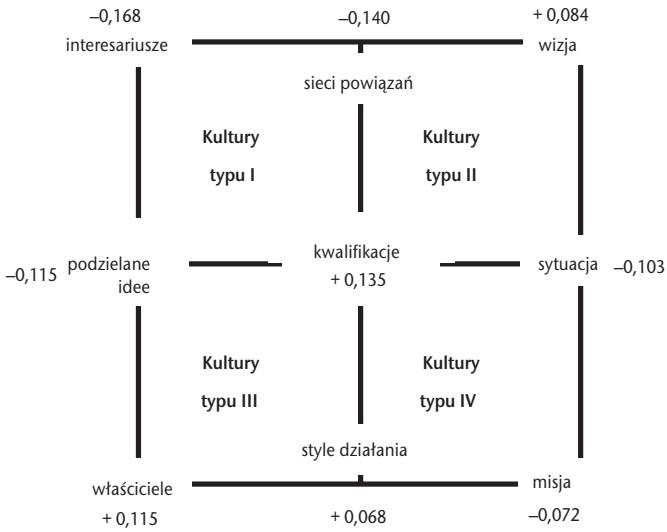
Ostatnia grupa kultur oparta jest na relacji współzawodnictwa jako elemencie spajającym. W zakresie tej grupy wskazano na następujące kultury: kulturę jakości, kulturę rynku i kulturę polityczną. Kultura jakości jest propozycją autorską. Cechuje ona między innymi organizacje japońskie i może być ujęta w ramy filozofii kaizen. Celem współzawodnictwa jest dobro organizacji, a także społeczeństwa. W kulturze rynku współzawodnictwo służy jedynie wewnętrznym celom danej organizacji. Wreszcie w kulturze politycznej współzawodnictwo służy jedynie wybranym jednostkom nawet ze szkodą dla grupy jako całości. Kultura ta reprezentuje cechy organizacji politycznej [12, s. 115].

Reasumując, należy stwierdzić, że uzyskano mapę 12 kultur organizacyjnych zgrupowanych wokół 4 podstawowych relacji, które można uznać za fundamenty wspomnianych kultur. Korzystając z tej mapy, można w sposób dość szczegółowy dokonać analizy dowolnej kultury organizacyjnej.

Kultura górnicza w świetle proponowanej typologii

Zaprezentowaną typologię kultur organizacyjnych wykorzystano do charakterystyki kultury górniczej. W wyniku badań czynników sprawczych oraz ich współczynników korelacji, które uzyskano w trakcie zbierania opinii menedżerów górniczych [9, s. 139–186], można było wskazać na ich wypadkowe wartości zaprezentowane na rysunku 2. Wśród wspomnianych 9 czynników korelację pozytywną miały cztery z nich: kwalifikacje, strona właścicielska, wizja i style działania. Wynika to między innymi z faktu, że w przypadku polskiego górnictwa węgla kamiennego stroną właścicielską i zarządzającym jest państwo. Najważniejszym z tej grupy był czynnik kwalifikacje, a najmniejszą wagę miał czynnik style działania. Natomiast czynnikami o negatywnej korelacji były: sieci powiązań, interesariusze, podzielane idee, sytuacja oraz misja. Najwyższe wartości uzyskały dwa pierwsze czynniki. Najniższą zaś wartość ujemnej korelacji wykazywał czynnik misja. Należy zauważyć, iż nie wskazano czynnika, o którym można by stwierdzić, że ma charakter obojętny w zakresie swojej istoty.

Rysunek 2. Wartości i korelacje poszczególnych czynników sprawczych



Źródło: opracowanie własne.

Na bazie tych czynników dokonano oceny poszczególnych typów kultur. Najwyższą wartość oceny w zakresie relacji współpracy uzyskała kultura kliki. To zakwalifikowanie kultury górniczej wynika z faktu negatywnej oceny zarówno struktury i dążeń grup interesariuszy, jak i negatywnego wpływu sieci powiązań między interesariuszami na funkcjonowanie organizacji górniczych. Drugim elementem charakteryzującym kulturę górniczą jest wysokie zakwalifikowanie kultury profesji (w zakresie relacji współkontroli). Wiąże się to ewidentnie z warunkami pracy. Warunki górniczo-geologiczne pracy oraz częste inspekcje organów kontrolnych wymuszają bazowanie na profesjonalizmie kadry. Z drugiej strony odosobnienie miejsc pracy zmusza kopalnie do delegowania profesjonalistów na poziom operacyjny.

Niższe oceny uzyskano w zakresie dwóch pozostałych typów kultur. W tym zakresie można wskazać na kulturę kreatorów i kulturę jakości. Pierwsza łączy się z kulturą kliki, tworząc specyficzny klimat stosunków społecznych opartych na relacjach typu patron i klient. To właśnie patroni (zarówno służbowi, jak i związkowi) decydują o zakresie współtworzenia nowej jakości w górnictwie. Natomiast kultura jakości łączy się z kulturą profesji. W tym przypadku relacja współzawodnictwa prowadzi do podnoszenia nie tyle jakości, ile przede wszystkim bezpieczeństwa pracy. Dość często bowiem kultura górnicza widziana jest jako kultura bezpieczeństwa pracy.

Podsumowanie

Przedstawiona analiza typów kultury górniczej zarówno w perspektywie historycznej, jak i bieżącej pokazała pewną ciągłość modelu kulturowego w górnictwie. Kultura kliki dość ściśle oddaje koncepcję „udawanej biurokracji" Gouldnera. Pokazuje to, że wraz ze zmianą technik pracy w górnictwie (podział pracy) doszło do negatywnych kulturowo zmian w obrębie tej branży. Czynniki, takie jak: tradycja branży oraz zagrożenie wynikające z warunków pracy, spowodowały wykształcenie się specyficznej kultury będącej opozycją do otoczenia. We współczesnej kulturze górniczej otoczenie traktuje się jako wrogie oraz jako niekompetentne. Tym samym pewne regulacje zewnętrzne, z jednej strony, są w tej branży wymuszane, z drugiej zaś – praktycznie bojkotowane. Na plus należy zaliczyć wzrost kultury profesjonalizmu związanej przede wszystkim z docenieniem roli wiedzy i doświadczenia w przypadku pracy w warunkach górniczych. Profesjonalizm potrzebny jest także ze względu na autonomię załóg pracujących na wyrobiskach. Wydaje się zatem, że pomimo oceny raczej negatywnej obserwować można pozytywne trendy zmiany kultury górniczej.

Bibliografia

[1] Cameron K.S., Quinn R.E., *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework*, Addison Wesley Longman, London 1998.

[2] Cameron K.S., Quinn R.E., Degraff J., Thakor A., *Competing Values Leadership: Creating Value in Organizations*, Edward Elgar Publishing, Northampton 2006.

[3] Deal T.E., Kennedy A.A., *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*, Addison-Wesley, Reading 1982.

[4] Denison D.R., *Corporate Culture and Organizational Effectiveness*, John Wiley and Sons, New York 1990.

[5] Denison D.R., Jonovics J., Young J., Cho H., *Diagnosing organisational cultures: Validating a model and method,* 2006, http://www.denisonconsulting.com/Libraries /Resources/Denison-2006-Validity.sflb.ashx, [15.03.2012].

[6] Deshpande R., Parasuraman A., *Linking Corporate Culture to Strategic Planning*, „Business Horizons" 1986, Vol. 29, No. 3, s. 28–37.

[7] Goffee R., Jones G., *The Character of a Corporation. How Your Company's Culture Can Make or Break Your Business*, Harper Collins, New York 1998.

[8] Gouldner A.W., *Patterns of Industrial Bureaucracy*, The Free Press, Glencoe 1954.

[9] Gwiazda A., *Ocena sprawności zarządzania procesem reformowania górnictwa węgla kamiennego,* Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2009.

[10] Keegan M., Knievel C., Shugg S., *Diversification of the Mining Industry Workforce – Changing the Rules*, 2001, http://www.ausimm.com.au/content/docs/keegan.pdf, [15.03.2012].

[11] Kotter J., *Leading Change*, Harvard Business School Press, Boston 1996.

[12] Mintzberg H., *Mintzberg on Management. Inside Our Strange World of Organizations*, The Free Press, New York 1989.

[13] Mullins L., *Management and Organizational Behaviour*, Pitman Publishing, Portsmouth 1999.

[14] Obolensky N., *Practical Business Re-Engineering: Tools and Techniques for Achieving Effective Change*, Kogan Page, London 1996.

[15] Stachowicz J., Machulik J., *Dylematy procesu koniecznych zmian kultury organizacyjnej przedsiębiorstw przemysłowych. Przypadek transformacji przedsiębiorstw przemysłów tradycyjnych*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi" 2008, nr 6, s. 59–69.

[16] Trist E.L., Bamforth K.W., *Some social and psychological consequences of the longwall method of coal getting*, „Human Relations" 1951, Vol. 4, No. 1, s. 3–38.

KULTURA GÓRNICZA JAKO SZCZEGÓLNY RODZAJ KULTURY ORGANIZACYJNEJ

Streszczenie

W niniejszym artykule przedstawiono wyniki analizy oraz badań dotyczących procesu zarządzania w górnictwie węgla kamiennego w Polsce odnośnie charakteru kultury organizacyjnej tej branży. W celu analizy tej tematyki zaproponowano model mapy kultur organizacyjnych bazujący na czynnikach sprawczych jako wskaźnikach przynależności danej kultury organizacyjnej do wybranego jej typu. W wyniku przeprowadzonych badań kulturę górniczą zdefiniowano jako kulturę kliki z elementami kultury profesji. Dodatkowo określono ją jako częściowo kulturę kreatorów i kulturę jakości. Badania porównawcze wskazują, iż podstawowe elementy kultury górniczej nie uległy zmianie. Poprawił się natomiast stosunek do profesjonalizmu oraz zasad pracy.

Słowa kluczowe: kultura organizacyjna, branża górnicza

MINING CULTURE AS A SPECIAL KIND OF ORGANIZATIONAL CULTURE

Abstract

This paper presents the results of analysis and researches considering the management process in the hard coal mining industry in Poland about the nature of the organizational culture of this industry. In order to analyze this subject it was proposed a model of the organizational cultures map based on the causative factors as indicators of belonging the given organizational culture to one of the selected types. As the result of the researches the mining culture was defined as a clique culture with elements of the profession culture. In addition, it was described as partly the culture of creators and the culture of quality. Comparative studies show that some elements of the culture of mining organizations have not changed. However attitudes to professionalism and work rules have been improved.

Key words: organizational culture, mining industry

RUTH ALAS*, JÓZSEF POÓR**, INGRID SZABÓ***, SINIKKA VANHALA****

ETHICS IN FINNO-UGRIAN COUNTRIES: ETHICAL IDEALISM AND RELATIVISM

Introduction

The European Union (EU) has been a kind of laboratory for social scientists and cultural researchers for the past 20 years. Two major events shaped the European landscape: first the collapse of the Soviet system changed the position of the former Soviet bloc of Central and Eastern European (CEE) countries, and later, the EU membership of these countries in 2004 and 2007 pushed them towards the Western European market economies. In this paper we focus on four EU countries, i.e. Finland, Estonia, Hungary, and Hungarians in Slovakia, which have the same distant roots in Uralic genetic heritage and languages with a common origin, but have gone different routes to join the EU family (Cavalli-Sforza et al. 1994; Nurmi and Üksvärav 1994). The purpose of this paper is to examine differences in ethics, and more specifically, ethical idealism and relativism, between these Finno-Ugrian countries as well as how age and gender are related to ethical idealism and relativism.

The discussion of relativism and idealism leans on studies investigating ethics from a cross-cultural perspective. Based on a meta-analysis of 139 samples related to ethics position theory (EPT) (Forsyth 1980) measuring idealism and relativism in 29 different countries around the world, Forsyth et al. (2008) found out important cultural variations in ethical ideology. The meta-analysis revealed that the levels of idealism and relativism vary across regions of the world in predictable ways. In addition, the nation's ethics position was related to prior cultural dimensions of individualism and uncertainty avoidance by Hofstede (1980), and to Ingelhart's index

* **Ruth Alas, PhD, Professor** – Estonian Business School, Estonia.
** **József Poór, PhD, Professor** – Szent István University, Hungary.
*** **Ingrid Szabó, PhD** – Selye University, Slovakia.
**** **Sinikka Vanhala, PhD, Professor** – Aalto University, Finland.

(1997) of traditional/secular-rational values. More recently, a study contrasting US and Moroccan business managers has found significant differences in idealism and relativism between the two countries. Moroccan managers tended to be more idealistic than US managers (Oumlil and Balloun 2009). The Finno-Ugrian countries of our study were not involved in Forsyth et al.'s (2008) meta-analysis, which offers an interesting arena to study ethical idealism and relativism in these countries. Finland represents a Nordic welfare state, while Estonia, Hungary and Hungarians in Slovakia are the CEE transition nations. All these countries share similarities but also represent different cultural traditions (Hofstede 1980 & 2001; House et al. 2004; Eurobarometer 2005).

The paper starts with a discussion of literature on ethical idealism and relativism, followed by an institutional and cultural overview added by country descriptions. Next, the analysis of empirical data from four European countries/nations: Estonia, Finland, Hungary, and Hungarians in Slovakia are presented with the emphasis on age and gender differences. The results are discussed at the end of the paper.

Theoretical framework

According to ethics position theory (EPT), individuals' personal moral philosophies influence their emotions, judgments and actions in ethically intense situations. The ethics position theory involves two independent dimensions: idealism (concern for positive outcomes) and relativism (skepticism with regards to inviolate moral principles) (Forsyth 1980; Forsyth et al. 2008, p. 813). Idealism and relativism have a significant role to play in the development of ethical theory for ethical ideology can explain differences in individuals' moral judgment (Forsyth 1980, 1992; Forsyth and Nye 1990): idealist individuals maintain the absolutism of a moral standard in contrast to relativists who try to avoid universal moral rules.

Ethical relativism and idealism

Relativism involves the idea that universal moral principles (e.g., never steal; always tell the truth) depend on the situation (Forsyth 1992). Highly relativistic individuals are skeptical of universal moral principles and emphasize instead the role of circumstances and stakeholders, while the non-relativistic individuals accept universal principles in their ethical judgments (Bass et al. 1998). Davis with colleagues (2001) found relativism neither to be related to empathy, empathic concern, nor the ability to adopt the views of others, while idealism is positively related to all these characteristics.

Idealists are seen as more other-centered, altruistic, and unselfish than relativists (e.g., Forsyth 1992; Park 2005). Idealism involves a person's genuine concern for others (Forsyth 1992). An idealist (i.e., a person who identifies strongly with idealism) takes only such actions that avoid harm to others. Idealists believe that good outcomes can be achieved for everybody by morally correct actions (Forsyth 1980), while according to non-idealists, morally correct actions could also lead to negative outcomes. Consequently, the results of actions are important to idealism (Hartikainen and Torstila 2004). Idealists believe that good outcomes for all can be achieved by morally correct actions; therefore the emphasis is on morally correct actions. Instead, the non-idealists assume that even morally correct actions might lead to negative consequences.

Based on the degree of idealism and relativism, Forsyth (1980) identifies four ethics positions: high idealism/low relativism (ethical absolutists), high idealism/high relativism (ethical situationists), low idealism/low relativism (exceptionists), and low idealism/high relativism (subjectivism). Even though ethical ideologies are distinct from practical judgments in particular situations, they are related. Thus, absolutists tend to have the strictest moral judgments and higher ethical attitudes, whereas subjectivists tend to have the most lenient moral judgments (Hartikainen and Torstila 2004).

According to Gifford (1983), three levels of analyses are needed in the development of the theory of ethical relativism: 1) individual, 2) role and group, and 3) cultural level. At the individual level, age and gender are typical factors in ethics studies (e.g., Bass et al. 1998; Marques and Azevedo-Pereira 2008). Group-level studies refer, for example, to a social group, department, organization, or possibly an industry, where everybody may be involved in potentially conflicting norms (McDonald 2010). The cultural level studies, instead, focus on cultural differences in ethics. According to McDonald, cultural relativists deny the existence of ultimate universal ethical principles. All value judgments are relative to the cultural context. According to this view, it is not only a question of cross-cultural differences but also individual-level reasoning about morality.

Ethical conduct is thus influenced by cultural or situational factors pushing and pulling individuals towards certain reasoning and conduct, but also by the individual-level characteristics, i.e., individual differences or the matter in question itself (Trevino and Katherine 1999). For instance, Bierly et al. (2009) found a positive relationship between creativity and relativism in a group of business students. A similar positive relationship was also found between creativity and idealism. The results indicate that highly creative people are more likely to be "situationists" according to Forsyth's (1980) classification. According to previous studies, also demographic characteristics, such as age and gender have an impact on ethics. We first review these individual-level factors impacting ethics and then focus on cultural differences.

Factors influencing ethical conduct: Age and gender

In prior literature of ethical beliefs and conduct, age and gender are widely examined determinants. According to several studies (e.g., Colby et al. 1983; Ruegger and King 1992; Dawson 1997; Peterson et al. 2001), ethical standards, ethical awareness, and ethical decisions increase with age. Instead, in studies dealing with ethical idealism and relativism, the findings are contradictory. According to Marques and Azevedo-Pereira (2009), older people were significantly more relativistic than the younger ones, while in a study by Bass et al. (1998), older sales managers were less relativistic and more idealistic than their younger counterparts. This was supported by Kim and Choi (2003) who found that older respondents showed high idealism and low relativism and a higher agreement with professional ethics. Also an international comparative study by Alsua et al. (2012) revealed that younger respondents were lower in idealism and higher in relativism than the older ones.

Based on prior literature on the relationship between age and ethical conduct, we propose the following hypotheses:

Hypothesis 1a: Younger people are more idealistic than older people.

Hypothesis 1b: Younger people are less relativist than the older ones.

Prior research on gender and ethics has revealed versatile findings. According to Clark and Barry (1997) and Bass et al. (1998) women are more idealistic and more ethical than men, and they are more concerned about relationships and feelings (Gilligan 1982; Ruegger and King 1992; Lund 2008; Bierly et al. 2009). As to relativism, several studies reveal that woman express higher ethical attitudes than men and get lower values in relativism (Cohen et al. 2001). Whereas Hartikainen and Torstila (2004) and McCabe et al. (2006) found no gender differences in ethical perceptions, and Marques and Azevedo-Pereira (2009) found males to be less relativistic than women and with higher ethical attitudes. And further, Hoffman (1998) revealed that in some situations women are more ethical but in other situations they are not.

Based on prior results of the relationship between gender and ethics, we propose the following hypotheses:

Hypothesis 2a: Men are less idealistic than women.

Hypothesis 2b: Men are more relativistic than women.

Because of these mixed results we compare and contrast the levels of ethical relativism and idealism in different countries.

The context of the study: The Finno-Ugrian countries

Ethical issues are strongly influenced by moral values held by members of the community at large (Forsyth 1992). The context of this study concerning ethical idealism and relativism is four countries, which share the heritage of the Finno-Ugrian group of nations: Finland, Estonia, Hungary, and Hungarians in Slovakia. Hungarian is the biggest language followed by Finnish and Estonian in the Finno-Ugrian family of twelve languages. The languages have a distant, common origin, with Estonian and Finnish being particularly close to each other. Two-thirds of the genetic heritage of Estonians and Finns is shared (Nurmi and Üksvärav 1994, p. 26). Finns and Hungarians also share the same proportion of European to Uralic genes (Cavalli-Sforza et al. 1994).

Geographically Finland and Estonia are located in Northern Europe separated by the Gulf of Finland, while Hungary and Slovakia (where Hungarian people were studied) are neighboring countries in Central Europe. Finland and Estonia share common phases in history as being part of the Swedish rule in 1629–1710 and the Russian rule in 1809–1917 (Nurmi and Üksvärav 1994) after which Finland and Estonia became independent. Finland retained its independence in spite of losing the war against the Soviet Union; instead, Estonia was incorporated into the Soviet Union in 1940. Hungary was an independent kingdom and part of Habsburg Empire, and became independent at the same time with Finland and Estonia in 1917/18. Hungary was then occupied by Soviet Union at the same time with Estonia, and remained as a Soviet satellite with 'goulash communism' until the end of 1980s (Reuvid 2003). With the collapse of the Soviet Union, the Baltic States including Estonia re-established their independence, and the Soviet-bloc countries could start the transition from the communist regime to market economy.

Part of Hungarians live in neighboring countries, and Hungarians in Slovakia are the largest ethnic minority of the country with a share of almost 10% of the population. The Hungarian minority is concentrated mostly in the Southern part of the country, near the border with Hungary. Ethnic Hungarians compared with Slovaks are more likely to live in villages and they are less educated (Miller et al. 2011). Several thousands of ethnic Hungarians are employed in Hungary, mainly as production line workers. Since the EU enlargement in 2004 Hungarian firms have been able to employ ethnic Hungarians from Slovakia full time and without significant red tape. Many ethnic Hungarians desire a greater degree of autonomy and self-determination within the Hungarian areas in southern Slovakia, especially with respect to language, education, and cultural issues. (Hungarians in the Slovak Republic 2007) From the ethics point of view, Miller et al. (2011, p. 185) found that ethnic Hungarians in Slovakia, when compared to the Slovaks, are less inclined to corruption of officials.

In Finland the post-war period was different. The Nordic cooperation in the present form started in the early 1950s, when the Nordic Council was founded, and the Agreement on a Common Labor Market was accepted with the Nordic Passport Union allowing free mobility across the borders of the Nordic countries (Lindeberg et al. 2004). Since the 1960s, Finland has constructed the Nordic welfare state with strong principles of equality and well-being.

All three Finno-Ugrian countries differ in religiosity. According to Eurobarometer (2005) poll, only 16% of Estonian citizens responded that they believe in God as compared with 41% in Finland and 44% in Hungary (and even 61% in Slovakia). In a more recent survey conducted by Gallup in 2006–2008 (Crabtree and Pelham 2009) Estonians were the most non-religious people among 143 countries around the world.

The cultural studies, e.g. GLOBE (House et al. 2004) and Hofstede (1980; 2001; Hofstede and Hofstede 2005) show that among the Hungarians individualism, masculinity, and cultural power distance are more typical (Bakacsi and Tacács 1998), while in Finland and Estonia, the typical features are: femininity, individualism, relatively low power distance, and average uncertainty avoidance.

As Appendix 1 shows there are different phases in histories of Finno-Ugrian countries also from the institutional perspective. According to the institutionalist perspective, organisations are socially embedded in a particular society (Geppert 2003). Organisations can be described using the open-system approach, in which the organisation may be seen as answering the challenges of a new environment.

Institutions could be seen from both the structural perspective and the social one. From the structural viewpoint, institutions exist as institutionalised forms of 'external social constraints'. From the social perspective, institutions are accounts of how the social world works and embody normative principles and social values (Meyer et al. 1994).

Socio-economic transformation, at both macro and micro levels, could be understood as an institutional change, from both the structural and social perspective, embracing both structures and social values. *Deinstitutionalisation* and *reinstitutionalisation* take place (Clark and Soulsby 1999). During these processes the patterns and activities are redefined on the basis of values, which differ from values previously taken for granted. New social practices occur very slowly, because values and their underlying logic take time to become reproduced unquestioningly in the routine conduct (ibid).

The institutional theory is applied to compare the results in different countries.

Based on the cultural differences and similarities between the three Finno-Ugrian countries we ended up with the following hypotheses:

Hypothesis 3a: Finland and Estonia are more idealistic countries than Hungary and Hungarians in Slovakia.

Hypothesis 3b: Hungarians are more relativistic than Finnish and Estonian respondents.

Method

Measurement of ethical idealism and relativism

Survey data related to Ethics Position Questionnaire developed by Forsyth (1980) were collected in four countries, Finland, Estonia, Hungary, and among Hungarian minority in Slovakia in 2011. The questionnaire was translated from English to Finnish, Estonian, and Hungarian languages in order to conduct the survey in these countries. Retranslation was done back to English to guarantee the accuracy of the translation.

We used the original Forsyth's (1980) EPQ measure of ethical idealism and relativism. The first 10 items of the scale measure idealism and the other 10 items measure relativism. *Idealism* is generally defined as the extent to which a respondent believes that ethically correct actions produce desirable outcomes, while relativism refers to the extent an individual cognitively accepts or rejects universal moral perceptions as the basis in ethical decision-making (Chonko et al. 2003). In ethical relativism different types of morality cannot be treated in terms of "right" or "wrong" because what is moral depends on the situation.

The statements describing ethical idealism included: "*If an action could harm an innocent another then it should not be done*" and "*A person should make certain that their actions never intentionally harm another even to a small degree*". The relativism scale included: "*What is ethical varies from one situation and society to another*" and "*Different types of moralities cannot be compared as to rightness*" (Forsyth 1980).

In the current study, a 5-point Likert-type scale ranging from 1 (= strongly disagree) to 5 (= strongly agree) was applied. Higher scores indicate higher levels of idealism or relativism. The Cronbach's alpha for the idealism scale was α =.764 and α = .706 for the relativism scale, indicating a high internal consistency of the scales.

In addition, age (in years and classified in 1= less than 25 years, 2 = 25–35 years, and 3 = over 35 years), and gender (1 = male, 2 = female) of respondents were asked about.

Respondents

The total number of respondents was 823. The respondents were distributed as follows: 200 from Finland, 267 from Estonia, 186 from Hungary, and 170 from Slovakia. According to gender, 32.4% (267 respondents) were men and 67.6% (556) were women. According to age, the respondents were divided into three groups: respondents below 25 years belong to the "youngest" group, and those above 35 years belong to the "oldest" group. The "middle" group covers respondents between 25 and 35 years. The youngest group was formed from 356 respondents, the middle one from 330 and the oldest one from 137 respondents.

Results

The analysis begins with the comparison of idealism and relativism between four countries of the study. Then the impact of gender and age on ethical idealism and relativism are studied. Spearman correlations and t-test, and One-way ANOVA and F-tests are used to test the hypotheses presented.

Table 1: Means and standard deviations of idealism and relativism in Finno-Ugrian countries

		Finland (N=200)	Estonia (N=267)	Hungary (N=186)	Slovakia (N=170)	Total (N=823)	F
Idealism	Mean	3,842	3,791	4,283	3,488	3,852	70,169***
	SD.	,600	,491	,473	,535	,587	
Relativism	Mean	3,410	3,450	3,280	3,542	3,421	6,787***
	SD.	,500	,528	,678	,544	,568	

P<0.05*, p<0.01**, p<0.001***

In all data, the value of idealism was higher than relativism; so it was in all countries. Idealism was especially high in Hungary, where relativism was lower than in the other countries. The differences between the countries were statistically significant in both scales (Table 1). Idealism was highest in Hungary, followed by Finland and Estonia and lowest among the Slovakian Hungarians. In the case of relativism, the countries were in the opposite order: relativism was highest among the Slovakian Hungarians, followed by the Estonians and the Finns. Hungary was lowest in relativism.

In all data, age and gender correlate with idealism statistically significantly, which means that older people and women are more idealistic than the younger ones and men. Instead, relativism has a lower and negative correlation with age referring to higher relativism of younger people. There was no statistically significant correlation between gender and relativism.

Table 2: Correlation matrix, Finno-Ugrian countries (N=823)

	Age	Gender	Idealism	Relativism
Age				
Gender	,207***			
Idealism	,223***	,292***		
Relativism	-,122***	-,042	-,011	

P<0.05*, p<0.01**, p<0.001***

The next tables (3 and 4) illustrate the gender and age differences in idealism and relativism.

Table 3: Means and standard deviations of idealism and relativism according to gender

		Men (N=267)	Women (N=556)	F
Idealism	Mean	3,604	3,971	76,687***
	SD.	,622	,531	
Relativism	Mean	3,455	3,404	1,433 NS
	SD.	,549	,576	

P<0.05*, p<0.01**, p<0.001***, NS = non-significant

Table 4: Means and standard deviations of idealism and relativism according to age groups

		Under 25 years (N=356)	25–35 years (N=330)	Over 35 years (N=137)	F
Idealism	Mean	3,683	3,980	3,984	27,689***
	SD.	,606	,536	,548	
Relativism	Mean	3,497	3,381	3,316	6,424**
	SD.	,542	,551	,647	

P<0.05*, p<0.01**, p<0.001***, NS = not significant

Table 5 illustrates gender differences in idealism and relativism in different age groups. According to the table, women are more idealistic than men in all age groups. Among women, idealism increases with age, while among men, the middle age group (25–35 years) were the most idealistic and the younger ones the least idealistic.

Table 5: Means and standard deviations of idealism and relativism of men and women in different age groups

		Under 25 years		25–35 years		Over 35	
		Male (N=158)	Female (N=198)	Male (N=80)	Female (N=250)	Male (N=29)	Female (N=137)
Idealism	Mean	3,494	3,833	3,798	4,038	3,665	4,069
	SD.	,623	,549	,567	,514	,642	,489
Relativism	Mean	3,524	3,476	3,417	3,370	3,182	3,352
	SD.	,502	,573	,678	,538	,602	,656
Idealism Relativism	F-value	29,579*** ,699 NS		12,485*** ,433 NS		13,532*** 1,580 NS	

P<0.05*, p<0.01**, p<0.001***, NS = not significant

In relativism, the differences between women and men in different age groups were small and statistically non-significant. In both gender groups, relativism slightly decreased with age.

The country level differences in idealism and relativism were described in Table 1. Next, the country level differences are analyzed according to gender and age.

Table 6: Means and standard deviations of idealism and relativism of men and women in different countries

		Finland		Estonia		Hungary		Slovakia	
		Male (N=89)	Female (N=111)	Male (N=85)	Female (N=182)	Male (N=32)	Female (N=154)	Male (N=61)	Female (N=109)
Idealism	M.	3,721	3,938	3,517	3,919	4,062	4,329	3,314	3,585
	SD.	,654	,537	,526	,418	,483	,459	,593	,475
Relativism	M.	3,486	3,349	3,513	3,420	3,281	3,279	3,419	3,611
	SD.	,457	,525	,571	,505	,758	,662	,504	,555
Idealism Relativism	F	6,649* 3,755 NS		45,144*** 1,818 NS		8,759** ,000 NS		10,560*** 4,947*	

P<0.05*, p<0.01**, p<0.001***, NS = not significant

In all the countries, women were more idealistic than men confirming that ethical idealism is related to gender. Instead, ethical relativism was only loosely related to gender among Slovakian Hungarians, and interestingly, women got higher values than men in relativism. In other countries the differences were not statistically significant.

Table 7: Means and standard deviations of idealism and relativism of different age groups in different countries

	Finland		Estonia		Hungary		Slovakia	
Age groups	Idealism M/SD	Relativism M/SD	Idealism M/SD	Relativism M/SD	Idealism M/SD	Relativism M/SD	Idealism M/SD)	Relativism M/SD
Under 25	3,799	3,448	3,479	3,622	4,186	3,453	3,381	3,490
	,609	,537	,506	,559	,474	,671	,499	,525
25–35	3,836	3,339	3,832	3,398	4,330	3,255	3,577	3,608
	,550	,481	,509	,444	,488	,678	,624	,604
over 35	4,018	3,353	3,791	3,296	4,320	3,082	3,680	3,603
	,611	,628	,491	,702	,426	,639	,428	,506
F	1,720	,987	26,659	6,517	1,795	3,759	4,683	,958
Sign.	NS	NS	***	**	NS	*	*	NS

P<0.05*, p<0.01**, p<0.001***, NS = not significant

Table 7 reveals that in all countries idealism increases with age although the differences among Finnish Hungarian respondents were not statistically significant. Instead, relativism was higher among the youngest age group in Finland, Estonia and Hungary, while Hungarians in Slovakia had the lowest relativism values in the youngest age group.

Conclusions

In the present study the authors compared ethics in three countries which share the same cultural roots, but have experienced different historical developments, especially during the second half of 20th century (Alas and Edwards 2007). An empirical study in these countries indicated, that there are differences in ethical perceptions according to gender and age of respondents.

Hypothesis 1a stated, that younger people are more idealistic than older people. This hypothesis was rejected in all four samples. The youngest age group had the lowest values in idealism.

Hypothesis 1b was mainly rejected. Younger people were less relativist than older ones only among the Hungarians in Slovakia. In other countries, and among women and men, relativism was highest in the youngest age group.

Hypothesis 2a, which stated that men are less idealistic than women, was supported. Men had systematically lower values in idealism than women also according to age and in every country.

Hypothesis 2b, which stated that men are more relativistic than women, was not supported. There were no statistically significant differences in ethical relativism between men and women in different age groups or different countries. There was one exception: among the Hungarians in Slovakia, women were more relativistic than men.

Hypothesis 3a about idealism in different countries was not supported. Although respondents from Finland and Estonia were more idealistic than the Hungarians in Slovakia, the Hungarian respondents were most idealistic.

Hypothesis 3b was not fully supported: the Hungarians were less relativistic than the Estonian and the Finnish respondents. Only the Hungarians in Slovakia had the highest relativism.

These results indicate, that living abroad as a minority impacts ethics more than cultural roots or institutional differences. The Hungarians living in Slovakia differ from the Hungarians living in their own country, although they live close to the Hungarian border and have not lost connections with the home country. These people are less idealistic and less relativistic than the people from the same nationality living in the country of origin. The most surprising finding was that the Hungarian

respondents were the most idealistic. This might be explained with their better economic condition before the collapse of the Soviet Union in 1991 and fewer changes after that than Estonia went through. More stable institutions may have helped to develop higher idealism than the dramatic changes in the Estonian economy.

The other surprising finding was connected with age. Low idealism of younger people might be connected with the new age cohort in the Western countries, who has had access to all kinds of information. This might have had an impact on the lowering of ideals. Also, the baby boom generation or the X and Y generations partly vary from country to country.

To conclude, women were more idealistic than men. There were no differences in relativism. People younger than 25 were less idealistic and more relativistic than people older than 25 years. Among the countries Hungary was the most idealistic and Estonia the least idealistic. At the same time the Hungarians living in Slovakia were the least idealistic. The results were exactly opposite for relativism. The main finding is, that the country of living has more impact on ethics than the country of origin.

References

[1] Alas R., Edwards V. (2007), Attitudes toward society, organisations, and work in the electronics industry in Finno-Ugrian countries, *Baltic Journal of Management*, 2 (1), 20–36.

[2] Alsua C.J., Alas R., Carneiro J. (2012), Moral philosophies and ethics across borders: A study of Brazil, Chile, China, Estonia and the United States, *Academia Revista Latinoamericana de Administración*, 49, 30–44.

[3] Barnowe J.T., King G., Berniker E. (1992), Personal values and economic transition in the Baltic States, *Journal of Baltic Studies*, 23 (2), 179–190.

[4] Bass K., Barnett T., Brown G. (1998), The moral philosophy of sales managers and its influence on ethical decision making, *The Journal of Personal Selling & Sales Management*, 18 (2), 1–17.

[5] Bierly P.E., Kolodinsky R.W., Charette B.J. (2009), Understanding the complex relationship between creativity and ethical ideologies, *Journal of Business Ethics*, 86, 101–112.

[6] Cavalli-Sforza L., Menozzi P., Piazza A. (1994), *The History and Geography of Human Genes*, Princeton, NJ: Princeton University Press.

[7] Chonko L.B., Wotruba T.R., Loe T.W. (2003), Ethics code familiarity and usefulness: Views on idealist and relativist managers under varying conditions of turbulence, *Journal of Business Ethics*, 42, 237–252.

[8] Clark E., Soulsby A. (1999), *Organizational Change in Post-Communist Europe: Management and transformation in the Czech Republic*, Routledge.

[9] Clark H., Barry J. (1997), Business ethics and the changing gender balance, *Journal of Business Ethics*, 33, 245–256.

[10] Cohen J.R., Pant L.W., Sharp D.J. (2001), An examination of differences in ethical decision-making between Canadian business students and accounting professionals, *Journal of Business Ethics*, 30, 319–336.

[11] Colby A., Kohlberg L., Gibbs J., Lieberman M. (1983), A longitudinal study of moral judgment, *Monographs of the Society for Research in Child Development*, 48, 1–24.

[12] Crabtree S., Pelham B. (2009), What Alabamians and Iranians Have in Common. Gallup World Poll, http:/www.gallup.com/poll/114211/Alabamians-Iranians-Common.aspx, accessed 28 May 2012.

[13] Davis M.A., Andersen M.G., Curtis M.B. (2001), Measuring ethical ideology in business ethics: A critical analysis of the ethics position questionnaire, *Journal of Business Ethics*, 32 (1), 35–53.

[14] Dawson LM. (1997), Ethical differences between men and women in the sales profession, *Journal of Business Ethics*, 16, 1143–1152.

[15] Eurobarometer (2005), Social values, science and technology. Special Eurobarometer 225, http://ec.europa.eu/public_opinion/archives/ebs/ebs_225_report_en.pdf, accessed 29 May 2012.

[16] Forsyth D. (1980), A taxonomy of ethical ideologies, *Journal of Personality and Social Psychology*, 39 (1), 175–184.

[17] Forsyth D. (1992), Judging the morality of business practices: The influence of personal moral philosophies, *Journal of Business Ethics*, 11 (5–6), 461–470.

[18] Forsyth D.R., Nye J.L. (1990), Personal moral philosophy and moral choice, *Journal of Research in Personality*, 24, 398–414.

[19] Forsyth D.R., O'Boyle E.H. Jr., McDaniel M.A. (2008), East meets west: a meta-analytic investigation of cultural variations in idealism and relativism, *Journal of Business Ethics*, 83, 813–33.

[20] Geppert M. (2003), Critical revision of some core ideas within the discourse about the learning organization: Experiences from field research in East German companies, In: Woodman R.W., Pasmore W.A. (eds.), *Research in Organizational Change and Development*, Vol. 14, 257–282.

[21] Gifford N. (1983), *When in Rome: An Introduction to Relativism and Knowledge*, Albany, NY: Suny Albany Press.

[22] Gilligan C. (1982), *In a Different Voice,* Cambridge, M.A.: Harvard University Press.

[23] Hartikainen O., Torstila S. (2004), Job-related ethical judgment in the finance profession, *Journal of Applied Finance*, 14 (1), 62–76.

[24] Hoffman J.J. (1998), Are women really more ethical than men? Maybe it depends on the situation, *Journal of Managerial Issues*, 10 (1), 60–73.

[25] Hofstede G. (1980), *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*, Newbury Park, CA: Sage Publications.

[26] Hofstede G. (2001), *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors Institutions and Organizations Across Nations*, 2nd Edition, Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

[27] Hofstede G., Hofstede G.J. (2005), *Cultures and Organizations. Software of the Mind*, New York: McGraw-Hill.

[28] House R.J., Hanges P.J., Javidan M., Dorfman P.W., Gupta V. (eds.) (2004), *Culture, Leadership, and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies*, Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

[29] Hungarians in the Slovak Republic (2007), *The Hungarian Minority in Slovakia and the Council of Europe (1990–2004)* (thesis), Budapest: Corvinus University, http://www.slovakia.org/society-hungary2.htm.

[30] Kim Y., Choi Y. (2003), Ethical standards appear to change with age and ideology: A survey of practitioners, *Public Relations Review*, 29, 79–89.

[31] Lund D.B. (2008), Gender differences in ethics judgment of marketing professionals in the United States, *Journal of Business Ethics*, 77, 501–515.

[32] Marques P., Azevedo-Pereira J. (2009), Ethical ideology and ethical judgments in the Portuguese accounting profession, *Journal of Business Ethics*, 86 (2), 227–242.

[33] McCabe A.C., Ingram R., Dato-on M.C. (2006), The business ethics and gender, *Journal of Business Ethics*, 64, 101–116.

[34] McDonald G. (2010), Ethical relativism vs. absolutism: research implications, *European Business Review*, 22 (4), 446–464.

[35] Meyer J., Boli J., Thomas G. (1994), Ontology and rationalization in the Western Cultural Account, In: Scott W.R. et al. (eds.), *Institutional Environments and Organizations: Structural Complexity and Individualism*, London: Sage, 9–27.

[36] Miller L.W., Grodeland B.A., Koschechkina Y.T. (2011), *A Culture of Corruption Coping with Governmnet in Post-Communist Europe*, Budapest: Central European University.

[37] Nurmi R., Üksvärav R. (1994), *Estonia and Finland: Culture and Management, a Conceptual Presentation*, Series A-9. Turku: Turku School of Economics and Business Administration.

[38] Oumlil A.B., Balloun J.L. (2009), Ethical decision-making differences between American and Moroccan managers, *Journal of Business Ethics*, 84, 457–78.

[39] Park H. (2005), The role of idealism and relativism as dispositional characteristics in the socially responsible decision-making process, *Journal of Business Ethics*, 56, 81–98.

[40] Peterson D., Rhoads A., Vaught B.C. (2001), Ethical beliefs of business professionals: A study of gender, age and external factors, *Journal of Business Ethics*, 31 (3), 225–232.

[41] Ruegger D., King E.W. (1992), A study of the effect of age and gender upon student business ethics, *Journal of Business Ethics*, 11, 179–186.

[42] Taagepera R. (1993), *Estonia – Return to Independence*, Westview Press.

[43] Taaler J. (1995), Economic reforms: The main stages, programmes and evaluations, In: Lugus O., Hachhey G.A. (eds.), *Transforming the Estonian Economy* Tallinn: Estonian Academy of Sciences, Institute of Economics, 1–15.

[44] Trevino L.K., Katherine A.N. (1999), *Managing Business Ethics, Straight Talk about how to Do it Right*, 2nd ed. New York: John Wiley & Sons, Inc.

Appendix 1: A comparison of Estonian, Finnish and Hungarian history in institutional context

	ESTONIA		FINLAND		HUNGARY	
1000–1917/18	Institutions changed over time	Under the rule of different foreign states	Institutions changed over time	Under the rule of different foreign states	Institutions changed over time	1000–1526 Independent kingdom 1526–1918 Part of Habsburg Empire
1917/18–1940	All countries: Creation of new institutions followed by a period of stable institutions			All countries: Creation of independent state		
1940–1950	De-institution-alisation and re-institution-alisation	Soviet occupation	Stable institutions	World War 2 (WW2), Independence	De-institu-tionalisa-tion and re-institution-alisation	WW2, Soviet occupation and incorporation in Soviet sphere of influence
1950–1987	Period of stable institutions	Soviet rule	Period of stable institutions	Independence	Period of stable institutions	Soviet satellite, with ‚goulash communism' from 1960s
1987–1995	1987–91 Cre-ation of addi-tional institu-tions 1991 De-insti-tutionalisation 1991–95 Social transience	1987–91 movement towards in-dependence 1991 Re-es-tablishment of independ-ent state;	Stable institutions Stable institutions	Independence	1989 De-institution-alisation 1989–95 Social tran-sience	1989 End of communist regime, transition to market economy
1995–	Reinstitutional-isation; greater institutional stability; cre-ation of some additional in-stitutions	Greater economic stability 2004 EU entry	Creation of some additional institutions	EU entry	Reinsti-tutional-isation; greater in-stitutional stability; creation of some addi-tional insti-tutions	Greater economic stability 2004 EU entry

ETHICS IN FINNO-UGRIAN COUNTRIES: ETHICAL IDEALISM AND RELATIVISM

Abstract

- Purpose: The purpose of this paper is to examine differences in ethics in Finno-Ugrian countries. The research question is, how ethical idealism and relativism differ in Finland, Hungary and Estonia and how age and gender are related to ethical idealism and realism.
- Methods: Survey data related to Ethics Position Questionnaire developed by Forsyth (1980) were collected in four countries, Finland, Estonia, Hungary, and among Hungarian minority in Slovakia in 2011. The questionnaire was translated from English to Finnish, Estonian, and Hungarian languages and retranslation was done back to English.
- Results: The women were more idealistic than men, younger people were less idealistic and more relativistic than older. Respondents from Hungary were most idealistic, followed by respondents from Finland and Estonia. Hungarians living in Slovakia were least idealistic. Results were exactly opposite for relativism.
- Conclusions: The main finding is, that country of living has more impact on ethics than country of origin.

Keywords: ethical idealism, ethical relativism, Finno-Ugrian countries, Finland, Estonia, Hungary

ETYKA W KRAJACH UGROFIŃSKICH: ETYCZNY IDEALIZM I RELATYWIZM

Streszczenie

- Celem niniejszej pracy jest zbadanie różnic w etyce krajów ugrofińskich. Teza badawcza brzmi: jak etyczny idealizm i relatywizm różni się w Finlandii, na Węgrzech i w Estonii oraz jaka jest relacja wieku i płci do etycznego idealizmu i relatywizmu.
- Metody: Dane z ankiety odnoszącej się do Kwestionariusza Pozycji Etyki opracowanego przez Forsytha (1980) zostały zebrane w czterech krajach: w Finlandii, Estonii, na Węgrzech oraz wśród mniejszości węgierskiej na Słowacji w roku 2011. Kwestionariusz został przetłumaczony z języka angielskiego na fiński, estoński i węgierski, a następnie ponownie przetłumaczony na język angielski.

- Wyniki: Kobiety były bardziej idealistyczne niż mężczyźni, a młodzi ludzie byli mniej idealistyczni i bardziej relatywistyczni niż starsi. Respondenci z Węgier byli najbardziej idealistyczni, za nimi byli respondenci z Finlandii i Estonii. Węgrzy mieszkający na Słowacji byli najmniej idealistyczni. Jeśli chodzi o relatywizm, to wyniki były dokładnie odwrotne.
- Wnioski: Z przeprowadzonych badań wynika, że kraj zamieszkania ma większy wpływ na etykę niż kraj pochodzenia.

Słowa kluczowe: idealizm etyczny, relatywizm etyczny, kraje ugrofińskie, Finlandia, Estonia, Węgry

CLAUDIO BACCARANI*, TIZIANA CAVALLO**, ALESSIA ROTTA***

PARTICIPATORY COMMUNICATION, A CASE STUDY: FUORI AULA NETWORK, UNIVERSITY OF VERONA WEB-RADIO

Focus area: Higher Education

1. Background

The practice of public relations in the university world – HEPR, Higher Education Public Relations (Warner, 1996; Radock, 1998) – originated according to some scholars back in 1643 when for the first time a promotional brochure was published by Harvard University (Warner, 1996). In the centuries that followed the first offices appeared, also in the United States, that had communication as their function and, according to some (Luo, 2009; Pirozek, Heskova, 2003), communication practice involved a one-way propaganda model (Grunig, Hunt, 1984) as a top-down activity, as is the case with media relations. In time, and though such asymmetric models continued to be widespread in universities, there was a shift towards a more horizontal approach, traditionally referred to as the two-way symmetrical model (Grunig, Hunt, 1984). This latter model concentrates on processes and actions aimed at building effective relationships based on dialogue and exchanges of views which now social networks and the new media strategically tap into (Gordon, Berthow, 2009, Wandel, 2011). The two-way symmetrical communication also contributes to the excellence of public relations activities in key areas (Grunig, Grunig, Dozier, 2002). Numerous studies have approached this matter from this perspective and investigated HEPR through the framework of relationship marketing (Foskett, 1999; Mazzei, 2000a,

* **Claudio Baccarani, PhD, Professor** – University of Verona, Italy.
** **Tiziana Cavallo**, **PhD Student** – IULM, University of Milan, Italy.
*** **Alessia Rotta, PhD Student** – University of Verona, Italy.

2004b) as a paradigm for analysing relations with, for example, the business world, (Marzo-Navarro et al., 2009), student recruitment (Vauterin, Linnanen, Marttila 2011) and the creation of what Helgesen (2008) calls student-value.

Marketing communication has held a much stronger position in the field of Higher Education studies and many studies have been conducted that apply tools normally utilised by strategic marketing, such as segmentation and positioning (Trim, 2003), thus establishing the discipline of educational marketing (Kotler, Fox, 1985; Hemsley-Brown, Oplatka, 2006).

Through the lens of relational marketing and above all through that of the stakeholder theory (Freeman, 1984) the principal public for the university in terms of public relations and communication strategy emerges as the student himself or herself (Henderson, 2001). In some university systems the branch of communication that addresses the students specifically is called Student Affairs, when they are enrolled, and Alumni Relations, when they have graduated but continue to be linked to the university community as strategic donors (McClellan, Stringer, 2009).

A polymorphic entity, the university student is continuously the object of definitions and analyses that see some researchers seeking to grasp their main characteristics as citizens (Sharrock, 2000) and as customer-drivers (Baldwin, 1994, Grandinetti, 2001; Modell, 2005). In this latter sense there have been a number of academics who have been critical and have been concerned about the fact that there has been an excessive commercialisation and marketization of university institutions (Pine, Gilmore, 2000; Kirp, 2003; Bok, 2003). Another way of perceiving student, examining him or her as principal and strategic stakeholder, is that of participation. The student is here seen as an active partner, particularly from the point of view of identity and of promotion (Baccarani, 1995), as co-innovator, co-producer and creator (Tapscott, Williams, 2006). Washbrun and Petroshius (2004) put forward a case in which some students on the marketing management course of the University of Tampa in Florida drew up a marketing plan in collaboration with the university's enrolment office. Benefits were reaped both by the students, who, thanks to the experiential team-based group (Wynd, 1989) improved their competences and skills, and by the institution itself which at a zero cost obtained a useful tool for communication management. Another example of participatory communication at the university has been seen in the university of Macerata in Italy, where lecturers and students from different faculties and disciplines exchanged views at university publicity workshops as promoted by its Students Affairs Office, giving rise to a series of effective and original advertising and promotional campaigns (Papakristo, 2010).

Participation and involvement are particularly important in relation to Total Quality Management. Cua, McKone, and Schroeder (2001) suggested, among the nine common TQM practices identified in their six empirical case studies, the involvement of customers and their feedback as principal factors for success. The

guidance and orientation of the customer and his or her satisfaction is one of the cardinal principles of Total Quality Management which provides for a total approach to quality management in all of its aspects, including the total effect of the relationship between the institution and the student in each university's specific case. An interesting perspective was introduced by Pine (2000) who saw lecturers and professors as product-managers who must take due account of customer satisfaction in a clear TQM framework (Feigenbaum, 1983). This was also the perspective assumed by Invernizzi (1999) and Mazzei (2000) who saw the development of university communication in terms of improvements to the services provided. There have also been numerous studies that apply a TQM perspective to the university as an organisation in which the quality culture may be implemented (Bailey, Bennet, 1996; Testa, 1996; Vezzana, 1997) and where specific tools such as the quality cycle (Ishikawa, 1985) can be used to analyse performance in the production of graduates (Christensen, Elroy, 2011). Customer satisfaction surveys have also been carried out, while identifying customer focus among the various university stakeholders, with the primary concentration being on the students themselves (Bechis, Biancone, Bollani, 2007). The customer of a university organisation, considered as a non-profit institution, may thus be an active partner or contributor (Sperlich, Spraul, 2007) whose satisfaction remains a central element for crucial organisational strategies directed towards TQM processes. Other interesting studies address the theme of communication and health service quality taking co-creation as one of the key factors (Ugolini, 2009; Baccarani, Ugolini, Bonfanti, 2010) and, in the specific field of higher education services, service marketing in relation to the dropping-out phenomenon (Ugolini, 2009; Testa, Ugolini, 2010).

A complete and solid customer satisfaction can be obtained not only through the quality of the product and of the services, but also by communication process. The theory of horizontal communication proposed by Beltràn (1976, 2005) offers an interesting frame of reference by putting forward the idea of participated communication briefly introduced in the pages above. By this Beltràn means not only free access to communication resources by all members of a community but also the process of common construction of meaning through such free access, dialogue and participation (Beltràn, 2005). Such tools and such processes can also be found in the communication model traditionally known as the two-way symmetrical model (Grunig, Hunt, 1984), which differs in that the concept of 'ownership' of participatory communication becomes particularly relevant. Here it is the community that takes over the reins and the communication is primarily generated from the bottom (Hodges, McGrath, 2011, p. 95). On the same theme, the role of the communicator or the public relations practitioner turns into that of communication intermediary concerned with the provision of information and with "providing a platform for multiple perspectives, advocacy, facilitating interaction and stimulating discussion,

and assisting in process of mutual learning" (Wolfe, 2006, p.11 in Hodges, McGrath, 2011, p. 98). Through the participation and dialogue process it is therefore possible to build something in which the community spirit is elevated by common values and objectives. The value of the information received by the institution is also determined by the community, for example, which in the case of the university attains a high level of interest as long as the information process is successfully undertaken and is effective in reputation terms.

Such affirmations bring us to the concept of community which, in our specific area of study, is especially interesting insofar as it regards a project for the involvement of the student body through the setting up and running of a university web radio, or net radio (Baker, 2010). It should be noted that the radio has always been considered a community medium (Scifo, 2007, Perrotta, 2005; Cavallo, 2009).

Still on the subject of community, some interesting research studies have investigated the specific function of Community Relations – seen by some scholars as an emergent sub-function of Corporate Communications (Cornelissen, 2011) – in the university context (Kim, Brunner, Fitch-Hauser, 2006). In relation specifically to participatory communication, Marsee (1973) identified the presence or absence of student media as an important factor when assessing the effectiveness of communication strategies from the point of view of community and dialogue.

Catching the ear of those to whom the message is addressed becomes a strategic factor in a communication process (Baccarani, 2002) and if after obtaining the attention of the listener his or her participation is also obtained through co-ideation and co-creation, the results could indeed be very positive as our study will seek to show.

2. The study – methodology

This research is based on the case study of FAN, the web radio of Verona university, a project that was begun in 2002 by the internal Communication Office with the aim of involving students in university communication, and on an online survey supplied to the members of web radio editorial staff as principal recipients of the project and first person players in the participated communication process. It is a single explorative study (Yin, 2009) aiming to analyse a new and as yet not fully investigated phenomenon in order to draw up hypotheses that can provide a platform for future studies. The method involved specifically adopting a mix of qualitative and quantitative parameters. When investigating the effectiveness of the participative communication project the unit of analysis adopted was the editorial staff of FAN (N=47) and its configurations during the academic year 2011-212. The sample may be considered representative insofar as it takes in the whole body of active editors. In the period from 22nd May to 3rd June 2012 a questionnaire of twelve questions was submitted to the 47 email addresses of the active editors. The questionnaire was sent with an

explanatory message from those engaged in the research through the role of the radio Station Manager since an email sent from nameless individuals could have been negatively received by many of the students. The result was very positive since 40 students replied to the questionnaire (n=40), a response rate of 85.11%.

The case study will be introduced and explained in the next paragraph while the results of the survey will be given in paragraph 4, followed by the conclusions and possible future study areas suggested by the results obtained (anyone interested in seeing the Questionnaire may ask the authors for a copy).

3. The case study: Fuori Aula Network

University radio appeared for the first time in Italy in 1999 with the so-called Facoltà di Frequenza project.

The first campus radio originated in the 1920s in the United States (Hilliard, Keith, 2001). College radio can be found in many universities the world over and really took off in Italy in the years 2006 to 2008; as of now there are around 36 active radio stations in as many different universities. Studies of the phenomenon are however much thinner on the ground (Perrotta, 2005; Cavallo, 2009).

Unlike in the United States, where college radio stations are considered auxiliary enterprises, (Sauls, 2000) analogous to the University Press's projects, capable both of providing services and of being financially self-sustaining. Their economic value, in the context of a world economic crisis, is strategic and for some universities the sale of these frequencies has been inevitable. There have been some, although few and far between it has to be said, studies of the subject (Poole, 1989) which have concentrated on examining the phenomenon through the lenses of customer satisfaction and marketing positioning, while the role of college radio in the United States is notable for its special nature and is seen as a strategic tool for educational marketing.

One feature of university media is their specifically educational and social nature especially in regard to their audience. Another feature is the sharing of values and missions (Sauls, 2000; Scifo, 2007; Gordon, 2012). One peculiarity of the phenomenon in Italy is that it is principally online, due both to financial and bureaucratic reasons, since unlike in other countries such as the USA and the UK (Sauls, 2000; Gordon, 2012) there is no legislation facilitating and safeguarding non-profit educational radio.

The birth of the Italian university radio was principally promoted by the institutions themselves while they now base the issue of human and financial sustainability on voluntary involvement and associationism, with just rare but nevertheless interesting cases of cooperation between universities and entrepreneurial radio management.

The so-called Fuori Aula project came about as a strategic action of the Communication Office of Verona University in 2002 when an open meeting called "Ateneo

on the air" was held with the students aimed at initiating a process for the establishment of a university radio station. Dozens of students attended the meeting including some who would become co-founders of the incipient radio service. In the years from 2002 to 2005 the project was coordinated by the Communication Office in partnership with a local editorial group that included, among others, Radio Verona and a local television company called Telearena, with the result that different language and media approaches could be experimented with. The ever larger student-partner editorial staff gradually committed itself to the issues and production processes specific to radio and television. Running in parallel to this, a group of students coordinated by university staff, working closely with the Communication Office, set up the e-magazine "Fuori Aula web", completing the project's wider aim of establishing a truly participated multimedia platform. In 2004 the radio staff, leaving the role of the local broadcaster's host, proposed an original format called Fuori Aula which was thought up and produced completely independently, with the constant supervision of the Communication Office.

Between the end of 2004 and the start of 2005 the idea of setting up an independent radio was formed. Thus in March 2005 the web radio Fuori Aula Network was born – from this point on referred to simply as FAN. At first it was located in the basement of a faculty and built with the technical support of the internal information technology services. In 2007 the web radio moved to the strategic location of the "Polo Zanotto", home to a number of humanities faculties and the university's Aula Magna.

Among several important changes the radio embraced a 24/24 and 7/7 formula, podcasts were used as an essential feature of the network radio and a cooperative society, called "White" was brought into existence. The cooperative was the idea of some of the senior students involved in the project and had as its main aim the drawing up of a specific agreement with the university to ensure that FAN would have a continuity of management and the opportunity to develop independently of the original project itself. Indeed the incubation period of the project had by that time, also in view of the change of governance of the Communication Office, come to be regarded as having been concluded.

It is, finally, interesting to note that in October 2008 a radio language laboratory was set up as a free educational activity directed at Communication science students, the natural users of the laboratory, which became a reference point for the training of new radio broadcasting editors. As testimony to how FAN has been a fully participated and participatory project, the Laboratory lecturers are ex radio editors who have subsequently graduated and become engaged in national radio broadcasting, as well as staff from the original Communication Office.

Interesting and useful aspects that emerge from this case study in relation to the aims of the research include the role of the Communication Office as incubator and

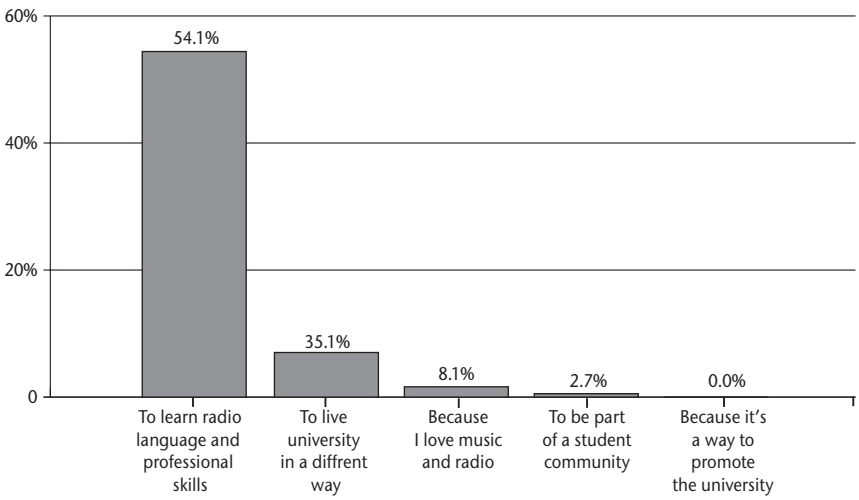
as participatory 'communication intermediary' (Hodges, McGrath, 2011, p. 98), and the manner in which the project has opened to all the university's teaching and administrative departments with real community and egalitarian impetus. It has evolved in the direction of a self-sustaining entrepreneurial form through which the student becomes a strong and independent partner and a meaningful co-producer.

With this perspective in mind, and in order to better understand the impact that the project has had on the participating students and what prospects have opened up for strategic university communication, an online survey was carried out.

4. The survey: findings and discussion

The aim of the opening question (see figure 1) was to examine the representative sample's reasons for their involvement. The result enabled us to immediately identify what was to become a recurrent factor, that is the value of the FAN project in terms of the acquisition of radio language and professional skills. Over a half of those responding said that their main motivating factor was the desire to learn something practical and tangible. It seemed that from the outset the participatory impulse in relation to the world of the university by joining the FAN project was a matter of primary importance (35%). The lack of appeal (at 0%) of the promotional communication aims of the university was also interesting, where these were not regarded as a sufficiently valid motivation for involvement.

Figure 1. Why did you choose to take part in FAN (choose one answer only)?

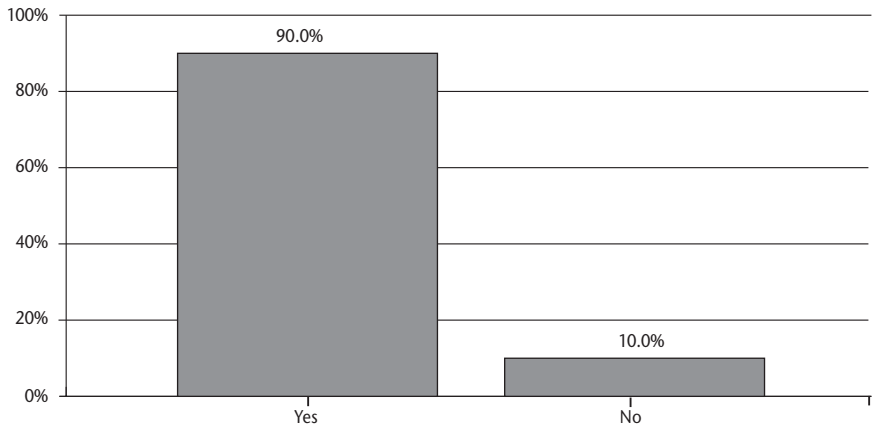


Still in the area of the educational and training aspect, one of the founding characteristics of university media, almost all of the respondents said that taking part in

FAN could add something to their CVs and the acquisition of professional and technical skills in particular played an important role (Figure 2). The analysis of the answers on the educative aspects of FAN shows that many referred to the measurable, tangible experience that can be seen and be counted in terms of the number of episodes aired, and can be referred to FAN at every job interview they would do. Among the adjectives most often used to describe the experience "direct and practical" stand out, as well as the references to professional skills, as in: "I learnt how to do a job" or "FAN is a workshop, an essential training ground" where, as in the artisans' craft workshops, "you have to buckle down and learn how to do everything", where professional skills are acquired because FAN "works and thinks like a major national radio broadcaster, requiring commitment, constancy and precision, all things that you need in the world of work".

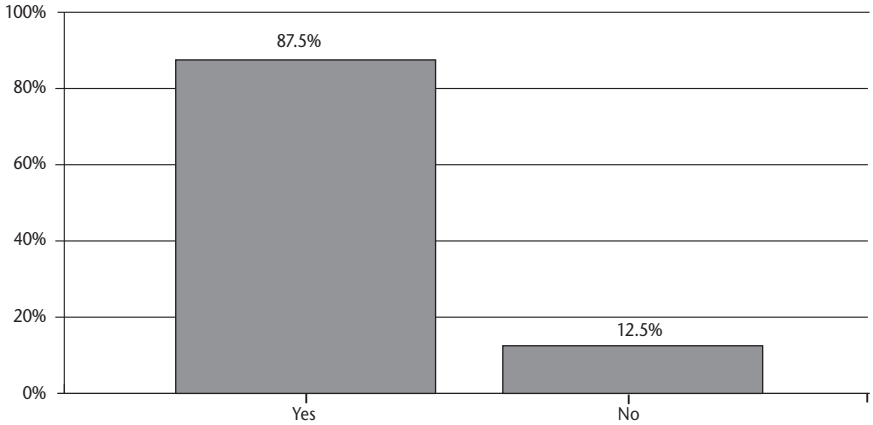
The professionally educative aspect is viewed as useful in terms of a future career but also, albeit in lower percentage terms, in relation to the development of personal and human experience. 10% of the respondents who did not view FAN as useful in terms of CV-building explained that this was due to the lack of general awareness in Italy of the phenomenon of university radio.

Figure 2. Do you think FAN is a valid CV-building tool?



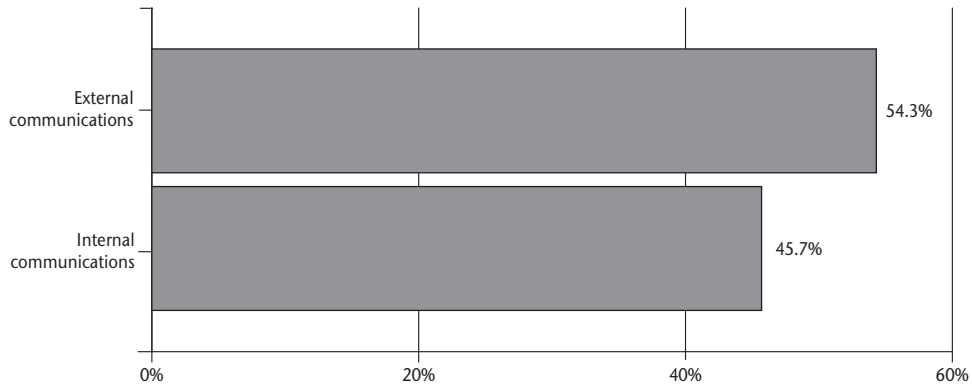
It was interesting to see how participation in FAN changed the students' perceptions of the role and the potential of radio in relation to the needs of institutional communication and promotion. As we have seen, this aspect wasn't among the principal motivating factors for choosing to get involved with FAN (Figure 1), not being on the agenda of students' interests. However, once involved, they came to understand the potential of the medium both for the university's internal and external communications (Figure 3). A little more than one student out of ten (12, 5% of the respondent sample) felt that the radio was not a tool for institutional communication, because it represented mostly the student voice.

Figure 3. Do you feel that FAN is a valid tool for institutional communication?



While many perceive the potential of the participated project as a strategic tool for integrated communication, in the specific case (Figure 4) 54.3% felt that external communication was more effective than its internal counterpart. Web radio thus comes within the category of activities carried out by a university to promote itself to external stakeholders with a clear predisposition to marketing communications and to anything that would help to enhance its reputation.

Figure 4. If you answered "Yes", do you feel that it is a more effective instrument for internal or for external communication (choose only one answer)?



The experience of FAN in relation to the perception of the university institution turned out to be a crucial question (Figure 5) to our study as it set the dynamics of the institution against that of the FAN students. The perception, in particular, of the institution of the university was modified by a change factor determined by personal participation in FAN, where the participants were proactive, becoming at

times an integral part of the institution itself. There was thus a change in connotation not only from the direction of the gaze but also by virtue of the participation itself, where students held a certain position in the organisation and through the work carried out in FAN.

A continuum can be traced with a total void being perceived between the institution of the university and FAN at one pole. 22.4 % of interviewees had no perception of any change because of the perceived deep distance between the university as a microcosm existing in itself, and the radio as "a student thing". For these the actual experience of FAN would not appear to have changed this view. There were also those for whom, albeit in relatively low numbers, the perception changed negatively insofar as a neutral perspective turned into a negative one, where what was originally a neutral view of the institution degenerated through the experience of FAN to a feeling that the university was distant from the students, failing to grasp the opportunities represented by student participation. At the opposite pole of this continuum were those for whom there was a radical positive change in the perception of the institution, perceived as being ever closer to them. The two stances are summed up by the following two statements: "The experience of FAN has changed my perception of the institution of the university negatively because I have unfortunately found that the institution has no particular interest in activities parallel to university coursework, which are however in reality very useful and important in ensuring students experience their time at university with a more critical and active attitude" and "I think that the experience of FAN has changed my perception of the institution of the university because it is a live experience where students are able to explore their own abilities in the first person. When thinking about Italian universities you have a whole series of notions without ever personally being practically involved with the subjects. FAN is above all a way of taking an active part in university life, involving those people who are part of it and are who actively a part of the various projects and activities offered by the university. I feel that FuoriAulaNetwork was primarily set up for all those students who want to be kept informed about university life and who want to grasp every opportunity offered in a present, functional and practical manner".

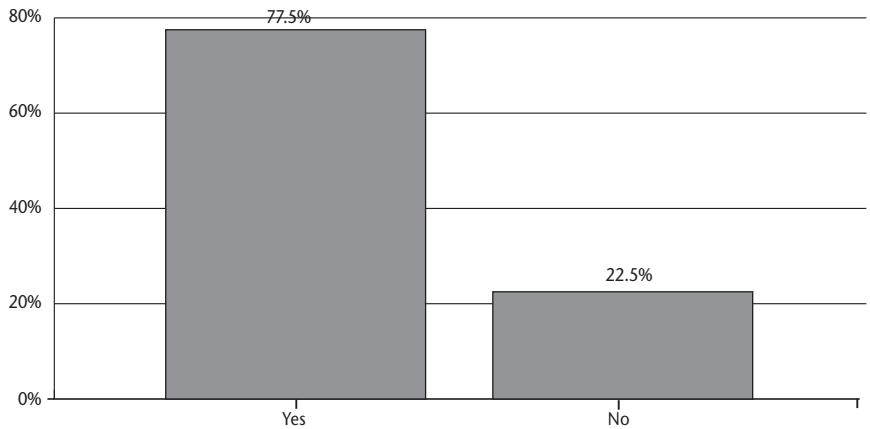
Those who responded that there had been a positive change in their perceptions of the institution of the university (77,5%) explained their reasons for this as an opportunity acquire skills, especially in the area of communications, through FAN, where FAN became a wholly valid extension to the academic and educational provisions offered by the university. It could be described as an internship within the bounds of the university, a de facto meeting point between the institutions, the press and communications office of the university and the students themselves, so that, as one student put it "The relationship between the integrated Communication Office of the university is useful for the students and for the broadcasting editorial staff. The

students can be quickly kept informed of events and projects going on at the university, while the editors learn to work in contact with an institutional press office".

When giving their reasons for the changes in their attitudes, others stress the importance of the emotional connotations, with the university becoming humanised though the work of FAN which make it feel like home where "living with the radio has enabled me to understand that the university is not just a dispenser of marks and educational credits, but also a huge and essential support that is very easy to carry around with you, even for the whole of your life to come".

In this continuum of those who experienced a positive change in their perception of the university there is a graph that rises to a climax in terms of the weight attributed to their own participation, which resulted in a change to a different and more positive image of the institution. At the apex of the climax some of the responses emphasised a profound emotional impact, as if an almost visionary experience: "Because it made me see that there is a current of persons who know how to get up and move towards a common goal within the university" or "Because there are people like me that act with all their heart to follow a dream, not through books but in real life" and again "Because it has opened up paths for me where before I was never even aware that they existed".

Figure 5. Do you feel that your experience of FAN has changed your perception of the institution of the university?

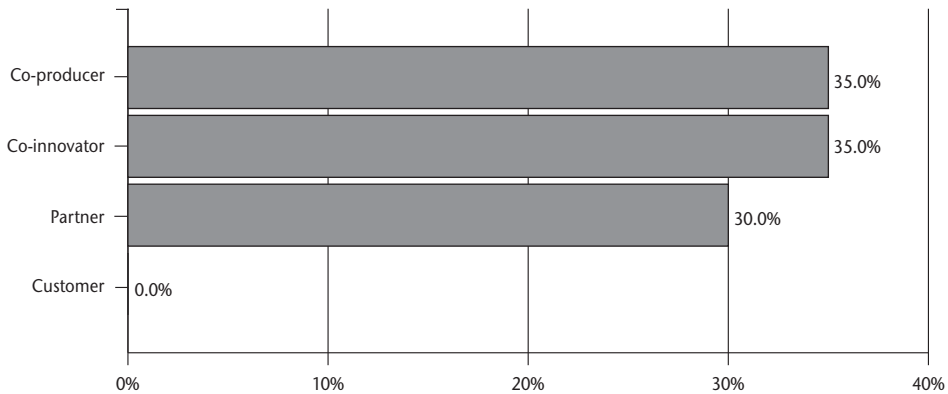


75% of the sample responded that student participation in university communication projects could be regarded in general as strategic, while for a quarter of respondents this was not a priority, though nobody regarded it as of no use at all. This overall response was consistent with the investigation's findings. There was however a group, varying from 10 to 25% of the interviewees, that felt that the participation of students in FAN was remote and distant from the institution of the university itself.

When asked "Would you repeat the experience given the choice?", a question typically encountered in customer satisfaction surveys, a high percentage of students replied that they would. This means that from a TQM perspective the customer-students were satisfied to the point of saying that they would repeat the experience and if, in the words of Ishikawa "the first concern of the company is the happiness of people who are connected with it" (1985, p. 97), then Verona University has achieved an important objective.

Looking at the figures in detail, it can be seen that while 97.5% of interviewees gave an affirmative response there were, once again, differences in motivations, with the main divide being between those relating to personal growth and those driven by educational and professional concerns. In response to this part of the questionnaire, too, FAN embodied a distinction between two possible values attributable to the degree as personal goal. At least four of the interviewees made it quite clear that for them without FAN their degree certificate would have been just a bit of paper while the experience of FAN meant that it was associated with the acquisition of skills and the discovery of personal qualities adjudged as highly significant for their future working life and not only for that. Emblematic of this attitude was the reply from one interviewee: "Because FAN has the same role for the students as sport has for others. In the university the radio provides a stimulus, it is a search. It leads you to study beyond what is strictly required in a wholly voluntary and accommodating way. The radio has absolutely opened my mind". Just one person, or 2.5% of the sample, said that he would not repeat the experience, giving such reasons as the atmosphere in the editorial environment and the way those involved worked together. The students interviewed felt they were part of a community as participants (Figure 6), as partners acting on equal terms with other players in the university organisation, while a slightly lower number of 30% saw themselves as co-producers, 35% stressed the participatory communication aspect and a similar percentage saw themselves as co-innovators.

Figure 6. Student types

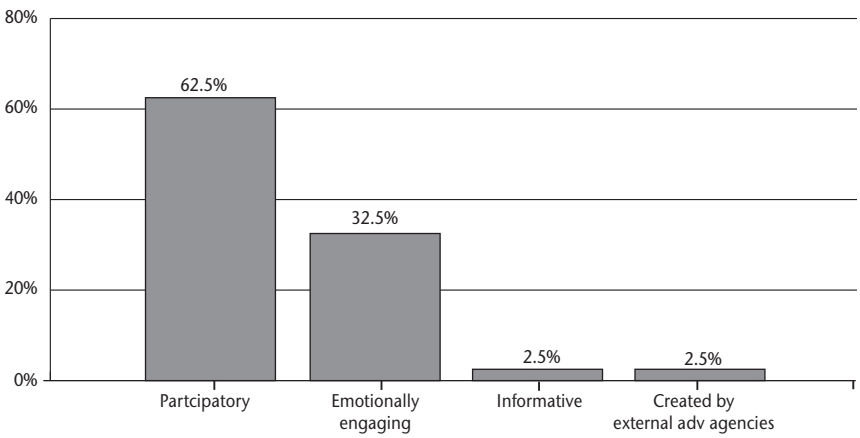


None of the interviewees referred to themselves as 'customers', emphasising the fact they did not perceive themselves, or wished to be regarded, in commercial terms.

It comes as no surprise that 90% of the sample group felt that the role of the radio, their role, where they had just described themselves as co-innovators, co-producers and partners, could be crucial in making the university more competitive. The students highlighted different factors of various natures in relation to how the radio could provide a competitive edge to the university. In terms of internal and external university marketing the students felt that the experience of FAN could be beneficial, on the one hand, in forging participation links, facilitating student involvement, and, on the other hand, in offering a new and practical educational and skill acquisition platform, in tune with student hopes and aspirations. A university that stimulates creativity favours the development of social consciousness among its students. According to the respondents, the competitive advantage, however, should also be employed externally to raise the university's visibility and emphasise Verona university's uniqueness, even as far as to ensure its success in obtaining European funding. Student participation through FAN not only renders the university more competitive but also adds effectiveness to university communications, being in fact the leading factor in adding to its effectiveness, followed by the emotive and original impact that university communication must have, in the eyes of the responds, for it to achieve excellence. It is coincidence that participation and emotivity are the salient and identifying features of the product formulated in FAN's innovative laboratory.

The 10% that felt that the radio did not amount to a useful instrument for rendering the university more competitive, explained that their view was based on the low levels of awareness of and importance given in Italy to university radio, with the same argument being made by the 10% who did not feel that FAN was useful for their CV-building (Figure 2).

Figure 7. The effectiveness of university communications



When asked by the questionnaire to say what FAN represents, a synthesis was found of what had previously emerged, with a number of comments that are worthy of further consideration. The aspect relating to the gaining of professional experience and skills, which obtained the greatest number of semantic group repetitions, coexists on a par with those replies that define the characteristics of the experience itself, i.e. with the defining terms of 'creative' and 'innovative', as well as, to stay within the same semantic area, "lively", "intelligent" and "a crucible of ideas". Some went a step further to describe the experience also as unique, musical and as a free experience of self-management. References to the relational and participatory value of a "shared", "family like" and "fun" experience were recurring just a little less frequently. The negative descriptions referred in their greater part to the low levels of consideration in which FAN was held, resulting in its being "undervalued and unexpressed" or, in just one case, "static".

5. Conclusions: questions and directions for future research

One fact that emerges from the survey is a kind of spontaneous candidature on the part of these students to support the institution and its communications, founded on an educative process that some even describe as a process providing professional training and emotional rewards insofar as a generator of meaning (Weick, 1979). The students attending FAN have seen themselves as partners, certainly, (Baccarani, 1995) but above all as co-innovators and co-producers within the university which, to be more competitive, could make best use of a tool like university radio both to the benefit of the students themselves and to that of the organisation, all too often regarded as being distant or absent. The students are partners to production and to the innovation creation process; they could be described with a neologism as 'co-provators' where the elements of partnership, production and innovation are all considered on equal terms.

This new person actively contributes to communications which are in this case shared and dialogue-based in a two-way symmetrical model in accordance with Grunig and Hunt (1984) and therefore excellently adapted to and strategically important for an organisation like a university. According to the responses submitted by the students this strategic aspect would permit the university to be more competitive by gaining greater visibility and through the employment of modern language as adopted by its young users. The view of the co-provators in relation to effective and strategic communications also, as has been said, contains an element of emotivity and experience as an ingredient for success, confirming the initial hypothesis. The opinion of the users is therefore very positive towards a university that adopts participatory models of communication. If, moreover, the emotional contribution is repaid by the acquisition of professional skills that can be usefully

applied on the market, user satisfaction is very high, with 90% quite sure that they would repeat the experience.

The radio thus affords practical work experience, acts as an emotional bonding agent, and is also an effective instrument of communication, primarily for external communications, which is even capable of changing the users' perceptions of the organisation. It amounts then to a powerful tool worthy of investigation by means of interviews and surveys to be put to the staff of the university communications channels that have created and tried out university radios. This will lead to an understanding of the level of awareness and of strategic planning involved and show what repercussions this instrument may have for the reputation of the organisation as a whole.

This latter question offers interesting and stimulating perspectives for future research in its managerial and organisational aspects. A further study would also be needed on the customer satisfaction question, in view of the achievement of university objectives, as illustrated by the high satisfaction levels encountered by the institution with the FAN project.

Since this has been the first and an original examination of the Italian manifestation of the phenomenon, the prospects for further research and studies are wide-ranging and suggest continued inquiry into the manner of participatory communication in education, in universities, and how it impacts institutional communication strategies. Another area of research that suggests itself is a comparative national and international study to identify general and specific characteristics in relation to the communicative value itself as well as any economic value in terms of competitive advantages accruing to the universities. FAN is today a spin-off phenomenon that according to its users/staff, co-provators, plays a strategic role by permitting the actual implementation of participated communication.

A limitation to this study is that it is of a single case while the practical implications that flow from the results of the survey lead us back to tangible institutional communication strategies that many universities could adopt or develop in the light of the positive responses obtained from the students-users.

References

[1] BACCARANI C. (1995), "La complessità delle relazioni tra i soggetti istituzionali locali preposti allo sviluppo: il possibile ruolo dell'Università", Sinergie, 36–37, 95–105.

[2] BACCARANI C. (2002), "Riflessioni sulla comunicazione aziendale", Sinergie, 59, 11–16.

[3] BAILEY D., BENNET J.V. (1996), "The realistic model of higher education", Quality Progress, 29, 77–79.

[4] BALDIWIN G. (1994), "The student as customer: the discourse of 'quality' in higher education", Journal of Tertiary Education Administration, 16 (1), 125–33.

[5] BAKER A. (2010), „Reviewing Net-Only College Radio: A Case Study of Brooklyn College Radio", Journal of Radio and Audio Media, 17 (1), 109–125.

[6] BECHIS M., BIANCONE P.P., BOLLANI L. (2008), "A stakeholder satisfaction analysis in the Faculty of Economics of the University of Turin", Proceedings 11th Toulon-Verona International Conference on Quality in Services, Firenze, University Press, 24–31.

[7] BELTRÀN L.R. (1976), "Alien Premises, Objects and Methods in Latino American Communication Research", In: Rogers E.M., Communication and Development: Critical Perspectives, Sage, Beverly Hills, 145–160.

[8] BELTRÀN L.R. (2005), "La comunicaciòn para el desarrollo en Latino America", Paper presented to the 3rd Congreso Panamericano de la Comunicaciòn, Buenos Aires.

[9] BOK D. (2003), Universities in the Marketplace: the Commercialization of Higher Education, Princeton University Press, Princetron, NJ.

[10] CAVALLO T. (2009), Radio Education. Case history di una radio universitaria: l'esperienza di Fuori Aula Network, Fausto Lupetti, Bologna.

[11] CHRISTENSEN C.M., EYRING H.L. (2011), The Innovative University, Jossey-Bass, San Francisco.

[12] CORNELISSEN J. (2011), Corporate Communication. A Guide to Theory and Practice, Sage, London.

[13] CUA K.O., MCKONE K.E., SCHROEDER R.G. (2001), "Relationships between implementation of TQM, JIT, and TPM and manufacturing performance", Journal of Operations Management, 19 (6), 675–694.

[14] EISENHARDT K., GRAEBNER M. (2007), "Theory Building From Cases: Opportunities and Challenges", The Academy of Management Journal, 50 (1), 25–32.

[15] FEIGENBAUM A.V. (1983), Total quality control, McGraw-Hill, New York.

[16] FOSKETT N. (1996), Proceedings of an International Symposium organized by the Centre for Research in Education Marketing, University of Southampton.

[17] GORDON J., BERSHOW S. (2009), "University websites and dialogic features for building relationships with students", Public Relations Review, 35, 150–152.

[18] GORDON J. (2012), Community Radio in the Twenty-First Century, Peter Lang, London.

[19] GRANDINETTI R. (2001), "Produzione e marketing dei servizi universitari", In: Strassoldo M. (a cura di), L'azienda università. Le sfide del cambiamento, Isedi, Torino.

[20] GRUNIG J.E., HUNT T. (1984), Managing Public Relations, Holt, Rinehart & Winston, New York.

[21] GRUNIG, L.A., GRUNIG, J.E., DOZIER D.M. (2002), Excellent public relations and effective organizations: A study of communication management in three countries, Lawrence Erlbaum, Mahwah, NJ.

[22] HELGESEN D. (2008), "Marketing for Higher Education: A Relationship Marketing Approach", Journal of Marketing for Higher Education, 18 (1), 50–78.

[23] HENDERSON J.K. (2001), "Higher Educational Public Relations", In: Heath R.L., Handbook of Public Relations, Sage, Thousand Oaks, 535–542.

[24] HEMSLEY-BROWN J.V., OPLATKA I. (2006), "Universities in a competitive global marketplace: a systematic review of the literature on higher education marketing", International Journal of Public Sector Management, 19 (4), 316–338.

[25] HILLIARD R.L., KEITH M.C. (2001), The Broadcast Century and Beyond, Focal Press, Oxford.

[26] HODGES C.E.M., McGRATH N. (2011), "Communication for social transformation", In: Edwards L, Hodges C.E.M., Public Relations, Society & Culture. Routledge, London, 90–104.

[27] INVERNIZZI E. (2000), La comunicazione organizzativa. Teorie, modelli e metodi, Giuffrè, Milano.

[28] INVERNIZZI E. (2002), "La poliedricità della comunicazione per lo sviluppo dell'impresa", Sinergie, 59, 19–39.

[29] ISHIKAWA K., LU D. (1985), What is Total Quality Control? The Japanese Way, Prentice-Hall, Upper Saddle River, NY.

[30] KIM S., BRUNNER B.R., FITCH-HAUSER M. (2006), "Exploring community relations in a university setting", Public Relation Review, 32, 191–193.

[31] KIRP D.L. (2003), Shakespeare, Einstein, and the Bottom Line. The Marketing of Higher Education, Harvard University Press, Harvard.

[32] KOTLER P., FOX K. F.A. (1995), Strategic marketing for educational institutions, Prentice-Hall, Upper Saddle River, NY.

[33] LUO Y. (2009), "Public Relations Function in a Higher Education Setting: An Examination of Communication Management in Two Eastern U.S. Universities", paper presented at the Annual meeting of the International Communication Association, New York.

[34] MARZO-NAVARRO M., PDERAJA-IGLESIAS M., RIVERA-TORRES P. (2009), "The Marketing Approach in Relationships Between Universities and Firms", Journal of Relationship Marketing, 8 (2), 127–147.

[35] MAZZEI A. (2000), La comunicazione per il marketing nelle università, Franco Angeli, Milano.

[36] MAZZEI A. (2004), Comunicazione e reputazione nelle Università, Franco Angeli, Milano.

[37] McCLELLAN G., STRINGER J. (2009), The Handbook of Student Affairs Administration, Jossey-Bass, San Francisco.

[38] MERSE S.E. (1978), The Community in the Community College, El Camino College.

[39] MODELL S. (2005), "Students as consumers? An institutional field-level analysis of the construction of performance measurement practices", Accounting, Auditing & Accountability Journal, 18 (4), 537–563.

[40] PAPAPKRISTO P. (2010), Comunicare l'Università. Il progetto dei laboratori sulla pubblicità di Ateneo, Eum Edizioni, Macerata.

[41] PERROTTA R. (2005), Facoltà di Frequenza, Carocci, Roma.

[42] PINE J.B., GILMORE J.H. (2000), L'economia delle esperienze, Etas Libri, Milano.

[43] PIROZEK P., HESKOVA M. (2003), "Approaches to and Instruments of Public Relations: Higher Education in the Czech Republic", Higher Education in Europe, 23, 4, pp. 487–494.

[44] POOLE C.E. (1989), Market position theory: applicability to the administration of public radio stations operated by institutions of higher education, PhD Dissertation, University of Florida, Florida.

[45] RADOCK M. (1998), "Public Relations for Educational Institutions", In: Lesly P.H., Lesly's Handbook of Public Relations and Communications, Contemporary Publishing Company, Chicago.

[46] SAULS S. (2000), The Culture of American College Radio, Iowa State University Press, Iowa.

[47] SCIFO S. (2007), "Student media", In: Coyer K., Dowmunt T., Fountain A., The Alternative Media Handbook, Routledge, London.

[48] SPERLICH A., SPRAUL K. (2007), "Students as Active Partners: Higher Education Management in Germany", The Innovation Journal: The Public Sector Innovation Journal, 12 (3), 2–19.

[49] SVENSSON G., WOOD G. (2007), "Are university students really customers? When illusion may lead to delusion for all!", International Journal of Educational Management, 21 (1), 17–28.

[50] TESTA F. (1996), La carta dei servizi: uno strumento per la qualità nell'Università, Cedam, Padova.

[51] TRIM P.R.J. (2003), "Strategic marketing of further and higher educational institutions: partnership arrangements and centres of entrepeneurship", The International Journal of Educational Management, 17 (2), 59–70.

[52] UGOLINI M. (2009), "Can quality become tangible for health service users?", The TQM Journal, 21 (4), 400–412.

[53] UGOLINI M. (2000), "University dropout: a problem and an opportunity", paper presented at the International Conference TQM for higher education institutions II, Verona, 30–31 August 1999, proceedings in Sinergie, rapporti di ricerca, n. 9, luglio 2000.

[54] VAUTERIN J.J., LINNANEN L., MARTILLA.E. (2011), "Customer orientation in higher education: the missing link in international student recruitment? A relationship marketing approach", Industry & Higher Education, 25 (2), 77–91.

[55] VEZZANA G., BACHMANN D., EFLRINK J. (1997), "Does higher education practice what it teaches ? A study of total quality management processes in academia answers this question", Quality Progress, 30, 67–81.

[56] YIN R.K. (2009), Case study research: design and methods, Sage, Los Angeles.

[57] WANDEL T.L. (2011), "Online Empathy: Communicating via Facebook to Bereaved College Students", Journal of New Communications Research, 4 (2), 42–53.

[58] WARNER G.A. (1996), "The Development of Public Relations Offices at American Colleges and Universities", Public Relations Quarterly, 36–39.

[59] WASHBRUN J.H., PETROSHIUS S.M. (2004), "A Collaborative Effort at Marketing the University: Detailing a Student-Centered Approach", Journal of Education for Business, 6, 35–40.

[60] WEICK K. (1979), The Social Psychology of Organizing, Addison-Wesley, Reading, MA.

[61] WYND W.R. (1989), "An experiential approach to marketing education", Journal of Marketing Education, 11, 64–71.

[62] Participatory communication, a case study: Fuori Aula Network, University of Verona web-radio.

Abstract

The aim of this paper is to investigate university communication through a participatory communication project. It is essentially an explorative Italian case study of "FAN", the Fuori Aula Network or the University of Verona web-radio, which started in 2002, and a survey submitted to the radio's student editorial staff (N=47, n=40), where the relationship between students and the institution emerges as mediated and enhanced thanks to a participative process that helps to make the university communication process more effective and strategic. The study, using a participatory and horizontal communication perspective (Beltràn, 1993a, 2005b; Hodges, McGrath, 2011), explores the experience of students who are independent and strong protagonists - co-provators - of the university communication (Kotler, Fox, 1995; Kirp, 2003). In recent years, universities have become more and more competitive and have adopted various marketing communications models (Kotler, Fox, 1995; Kirp, 2003) with a relational approach towards their most important stakeholders: students (Foskett, 1999; Mazzei, 2000). Students, then, assume various roles but always largely primary: as partners (Baccarani, 1995), co-creators (Cheney, 1997) and co-innovators (Tapscott, Williams, 2006). The 'customer/student' satisfaction, born by an engagement based on a two-way symmetrical model (Grunig, Hunt 1984; Hall, Becker, 2003; Luo, 2009), becomes a strategic driver, also in a Total Quality Management perspective (Sperlich, Spraul, 2007; Testa, Ugolini, 2010).
This research is original because it analyzes communication relationships between the university and students through a new medium, a university web-radio, which is a recent phenomenon in Italy (Perrotta, 2005; Cavallo, 2009); practical implications are related to the use of similar experiences in non-educational contexts and to the possibility of generating academic spin-offs.

Key words: university communication, participatory communication, two-way symmetrical model, customer satisfaction

KOMUNIKACJA PARTYCYPACYJNA. STUDIUM PRZYPADKU: FUORI AULA NETWORK, RADIO INTERNETOWE PRZY UNIWERSYTECIE WERONSKIM

Streszczenie

Celem niniejszej pracy jest zbadanie komunikacji uniwersyteckiej na podstawie projektu dotyczącego komunikacji partycypacyjnej. Jest to włoskie studium badawcze dotyczące „FAN", Fuori Aula Network, czyli internetowego radia przy Uniwersytecie w Weronie. Zostało ono rozpoczęte w roku 2002. Jego częścią był pomiar przeprowadzony wśród studenckiego personelu radiostacji (N=47, n=40), z którego wyniknęło, że relacja między studentami a instytucją okazała się być wzmocniona dzięki procesowi partycypacyjnemu, który pozwolił na zwiększenie wydajności i strategicznego znaczenia komunikacji uniwersyteckiej. Studium, przy użyciu partycypacyjnego i horyzontalnego podejścia (Beltràn, 1993a, 2005b; Hodges, McGrath, 2011), bada studentów, którzy są niezależnymi i silnymi zwolennikami uniwersyteckiej komunikacji.

W ostatnich czasach uniwersytety stały się bardziej konkurencyjne i przyjęły różne modele komunikacji marketingowej (Kotler, Fox, 1995; Kirp, 2003), stosując relacyjne podejście do ich najważniejszych interesariuszy: studentów (Foskett, 1999; Mazzei, 2000). Zatem studenci przyjmują różne role, ale zawsze są one pierwszorzędne: jako partnerzy (Baccarani, 1995), współtwórcy (Cheney, 1997) i nowatorzy (Tapscott, Williams, 2006). Satysfakcja „studenta/klienta", powstała na skutek umowy opartej na dwustronnym modelu symetrycznym (Grunig, Hunt 1984; Hall, Becker, 2003; Luo, 2009), staje się strategicznym motorem napędowym również z perspektywy modelu totalnego zarządzania jakością (Sperlich, Spraul, 2007; Testa, Ugolini, 2010).

Niniejsze badanie jest jedyne w swoim rodzaju, gdyż analizuje relacje komunikacyjne między uniwersytetem a studentami poprzez nowe medium, jakim jest uniwersyteckie radio internetowe, które we Włoszech jest nowym zjawiskiem (Perrotta, 2005; Cavallo, 2009). Praktyczne implikacje tego projektu odnoszą się do wykorzystania podobnych doświadczeń w kontekstach nieedukacyjnych oraz do możliwości wygenerowania akademickich adaptacji tego projektu.

Słowa kluczowe: komunikacja uniwersytecka, komunikacja partycypacyjna, dwustronny model symetryczny, satysfakcja klienta

SINIŠA MALI*, SLAĐANA BARJAKTAROVIĆ RAKOČEVIĆ**
GHEORGHE SAVOIU***

VALUE CREATION THROUGH RESTRUCTURING – KEY VALUE DRIVERS AND VALUE CREATION MODELS

Corrigendum

The authors of the article *"Value Creation Through Restructuring – Key Value Drivers and Value Creation Models"* by Siniša Mali, Slađan Barjaktarović Rakočević and Gheorghe Savoiu [OiK, Vol. 2012, Iss. 4 (153) (Dec 2012)] have failed to include a publication by Stifanos Hailemariam [Corporate Value Creation, Governance and Privatisation: Restructuring and Managing Enterprises in Transition – The Case of Eritrea, University of Groningen, 2001] in their cited literature. Below we publish the necessary corrections.

As a process of improving business efficiency, restructuring is nowadays widely implemented in both the developed and the developing countries. Companies and economies undergo restructuring processes in order to achieve a higher level of performance and survive when the existing business structures become ineffective [Hailemariam 2001].

The goal of the restructuring process is to transform the company into an enterprise that creates value for the shareholders [Hailemariam 2001].

McTaggart, Kontes and Mankins define value creation as managing performances of individual business units with respect to the realized money flows and the returns on investment rate [McTaggart, Kontes, Mankins, 1994; Hailemariam 2001].

According to Knight, value is created by operational and investment decisions managers make on a daily basis [Knight, 1998]. For the value-based management to succeed, it has to be built into daily decision-making. This means achieving a high level of managerial understanding of how management can have an impact on the increase in the company's value and on the translation of abstract concepts of value creation into meaningful daily operation tasks [Hailemariam 2001]

The focus on value creation implies that decisions and activities are assessed in terms of how much value they will create, and that the value-creation oriented behaviour is encouraged throughout the organization. Establishing a value-creation culture requires far-reaching organizational change. If management is oriented toward results, business aspects like ICT will be adopted more easily Čudanov, Jaško 2012]. Monnery maintains that the value creation process requires that managers should fully apprehend which factors create value and in which way they should encourage employees to do things in a different manner [Monnery 1995; Hailemariam 2001].

Value is created only if the business unit or the entire company can earn the rate of return on invested capital that exceeds its cost of capital [Hailemariam 2001].

pentagon is used in creating a conceptual framework and identifying the key value drivers to measure whether value in business is created or lost [Copeland, Koller, Murrin 1996]. This framework is based

on the analysis of the free cash flows and the key value drivers [Hailemariam 2001].
weighted average cost of capital. The value of the growth potential is, on the other hand, determined by the key value drivers – the rate of return on invested capital, amount of net new investments, competitive advantage period, investment rate, and the weighted average cost of capital. The competitive advantage period indicates the period of time during which the expected rate of return on invested capital exceeds the company's weighted average cost of capital [Hailemariam 2001].
Two authors, Crum and Golderberg, developed a conceptual framework for the assessment of the company sustainability known as a PARE model (Potential and Resilience Evaluation Model) [Crum, Goldberg 1998]. These authors maintain that taking steps that improve the potential and resilience of the company is value creative [Hailemariam 2001].
According to the model, strong potential and strong resilience show that the company is a powerful competitor and actions should be taken to retain this position [Hailemariam 2001].
On the other hand, low resilience and low potential show that the management should think about liquidation or, at least, about a serious restructuring of the company [Hailemariam 2001].
Analysis of the company in terms of its potentials and resilience helps identify the problems and points to the corrective steps that should be undertaken to create value [Hailemariam 2001].
According to this model, the attractiveness of the industry and the competitive advantage are the major sources of value creation [Porter 1985]. The more favourable they are, the higher the likelihood that the company will create value [Hailemariam 2001].

After reviewing the position submitted by the main co-author, the Editorial Board decided to publish a revised version of the study and replace the Retraction Notice with a Corrigendum. The authors wish to apologize for the error.

SINIŠA MALI*, SLAĐANA BARJAKTAROVIĆ RAKOČEVIĆ**
GHEORGHE SAVOIU***

VALUE CREATION THROUGH RESTRUCTURING – KEY VALUE DRIVERS AND VALUE CREATION MODELS

Introduction

As a process of improving business efficiency, restructuring is nowadays widely implemented in both the developed and the developing countries. Companies and economies undergo restructuring processes in order to achieve a higher level of performance and survive when the existing business structures become ineffective.

The goal of the restructuring process is to transform the company into an enterprise that creates value for the shareholders. In that respect, the key activity in value creation is identification of the strategies that will improve cash flows and reduce business risks in a most effective manner. Every strategy has to be quantified regarding its effects on the cash flows and the business risk, as well as regarding the capability of its implementation given the competitive forces in the market.

In order to create a framework for effective creation and implementation of the above mentioned strategies, it is necessary that a concept of value-based management be adopted for the purpose of value maximization. Value drivers are variables which the management can have influence on and, through the restructuring process, increase the value of the company. Implementing the restructuring process through the management of these value drivers increases the company's cash flow by increasing sales, reducing costs, and increasing total assets turnover, on the one hand, and by reducing the business risk and the cost of capital, on the other. The very notion of

* **Siniša Mali, MSc** – Chartered Financial Analyst.
** **Slađana Barjaktarović Rakočević, PhD, Associate Professor** – Faculty of Organizational Sciences, University of Belgrade, Serbia.
*** **Gheorghe Savoiu, PhD** – Senior Lecturer, University of Pitesti, Romania.

value creation refers to the increase in the rate of return on invested capital through a combination of increasing cash flows and reducing risk.

Definition and calculation of value

The concept of value creation in the organization has been the subject of interest for many authors. McTaggart, Kontes and Mankins define value creation as managing performances of individual business units with respect to the realized money flows and the returns on investment rate[1].

Having in mind that value creation is one of the most important organizational goals from the shareholders' perspective, the concept of value-based management is a prevailing one in both theory and practice. Rappaport advocates the implementation of value-based management for the purpose of creating value in business[2]. In addition, Copeland, Koller and Murrin plead for the transformation of the entire organization in order to maximize the value, using the same value-based management[3] approach. These authors maintain that an important component of the value-based management is an in-depth understanding of which business factors actually affect value creation. These factors, known as the value drivers, affect the company's financial performance and their management creates value in business operations.

Clark and Allen claim that shareholders do not consider value to be a function of accounting data bur are rather of the opinion that it entails the image that the market has about the organization regarding its qualitative features, such as risk or perceived growth. These qualitative attributes cannot be found in quarterly reports but can increase financial results and contribute to shareholder value creation in a manifold way[4].

Jensen[5], however, maintains that it needs much more to create value in the organization than merely set maximization of value as an organizational goal. In order that the organization be successful and become a leader in a competitive environment, maximization of value as a measure of success should be complemented by vision, strategy and tactics that integrate all the participants in the organization towards achieving a mutual goal.

---

[1] McTaggart J., Kontes P., Mankins M., *Managing for Superior Shareholder Returns – The Value Imperative*, The Free Press, New York 1994, p. 56.

[2] Rappaport A., *Creating Shareholder Value*, Macmillan, Inc., New York 1986, p. 32.

[3] Copeland T., Koller T., Murrin J., *Valuation: Measuring and Managing the Value of Companies*, John Wiley and Sons Inc., New York 1996, p. 96.

[4] Clark T., Allan D. (2012), Shareholder Value from Sustainability Leadership: Comparing Valuation Ratios within Industry Groups, *International Research Journal of Finance and Economics*, Iss. 89, pp. 108–117.

[5] Jensen M.C. (2001), Value Maximization, Stakeholder Theory, and the Corporate Objective Function, *Journal of Applied Corporate Finance*, Vol. 14, No. 3, pp. 8–21.

In their work, Lucac and Frazier come to a conclusion that, although strategic plans show that strategies support the corporate vision, these plans are not necessarily systemically linked with shareholder value[6]. In order to explicitly associate strategy with value, the authors designed a mechanism in which the shareholder value is vertically presented, while strategic plans are presented on a horizontal axis. Such an approach allowed for linking concrete strategies with their contribution to the shareholders' value.

According to Knight, value is created by operational and investment decisions managers make on a daily basis[7]. For the value-based management to succeed, it has to be built into daily decision-making. This means achieving a high level of managerial understanding of how management can have an impact on the increase in the company's value and on the translation of abstract concepts of value creation into meaningful daily operation tasks.

In their work, Hahn and Kuhn develop a comprehensive approach to creating a decision-supporting model in value-based management[8]. The core of the model is an integrated system of business planning. The model is developed in such a manner that it implements powerful methods of optimization that can mitigate risk impacts.

The focus on value creation implies that decisions and activities are assessed in terms of how much value they will create, and that the value-creation oriented behaviour is encouraged throughout the organization. Establishing a value-creation culture requires far-reaching organizational changes. If management is oriented toward results, business aspects like ICT will be adopted more easily[9]. Monnery maintains that the value creation process requires that managers should fully apprehend which factors create value and in which way they should encourage employees to do things in a different manner[10].

The strategy of successful companies depends on their perception of the very process of value creation, which includes the managers' knowledge about how to improve business performance. According to one group of authors, understanding the value creation process is based on knowledge or experience of the causes of problems in business operations and the reasons for which the company cannot maximize its

---

[6] Lukac E.G., Frazier D. (2012), Linking strategy to value, *Journal of Business Strategy*, Vol. 33, Iss. 4, pp. 49–57.

[7] Knight J., *Value Based Management: Developing a systematic approach to creating shareholder value*, McGraw-Hill, New York 1998, p. 63.

[8] Hahn G.J., Kuhn H. (2012), Designing decision support systems for value-based management: A survey and an architecture, *Decision Support Systems*, Vol. 53, Iss. 3, pp. 591–598.

[9] Čudanov M., Jaško O. (2012), Adoption of Information and Communication Technologies and Dominant Management Orientation in Organizations, *Behaviour & Information Technology*, Vol. 31, Iss. 5. pp. 509–523.

[10] Monnery N., *Corporate Value Creation*, Pitman Publishing, London 1995, p. 13.

potentials, as well as of the method in which managers can affect the business to improve performance[11].

Wall and Greiling analysed whether and in which way accounting techniques used as managerial decision-making support in value-based management differ depending on the standpoints of shareholders vs. stakeholders. They point out that the impact of accounting information upon managerial decision-making can be twofold: direct, in the form of input data, or indirect, when they affect managers' behaviour[12].

Managers' behavior and decision-making support in value-based management could be affected by some other important factors, useful for new models like the quality of the intensive monitoring services on the markets[13], the sub-processes of task integration and human integration[14], the incentive granting through economic value added[15], the modularization of content (the service or product), context (in which the transactions occur), infrastructure[16] or the calculation of achievable productivity during a permanent restructuring process[17].

In general, value is a term that denotes how much something is worth. It can be measured and expressed in various ways. In this paper, the emphasis is on creating and measuring value that can expressed in financial terms. The concept of value creation itself refers to the increase in the rate of return on the invested capital through a combination of increase in cash flows and reduction of business risk. Value is created only if the business unit or the entire company can earn the rate of return on invested capital that exceeds its cost of capital.

In this paper, we propose the discounting cash flow method (DCF method) as a fundamental approach to measuring created value. This approach offers a more sophisticated and a more reliable insight into the value of the company in comparison with the accounting approach. It is based on the concept that an investment creates value if it generates the rate of return that is higher than the rate of return on

---

11 Campbell A., Goold M., Alexander M., The Value of the Parent Company, *California Management Review*, 1995, p. 86.

12 Wall F., Greiling D. (2011), Accounting information for managerial decision-making in shareholder management versus stakeholder management, *Review of Managerial Science*, Vol. 5, Iss. 2–3, pp. 91–135.

13 Barry C.B., Muscarella C.J., Peavy J.W., Vetsuypens M.R. (1990), The role of venture capital in the creation of public companies: Evidence from the going-public process, *Journal of Financial Economics*, Vol. 27, Iss. 2, pp. 447–471.

14 Birkinshaw J., Bresman H., Håkanson L. (2000), Managing the Post-acquisition Integration Process: How the Human Integration and Task Integration Processes Interact to Foster Value Creation, *Journal of Management Studies*, No. 37, pp. 395–425.

15 Dinu E.M., Ciora C. (2012), Best Practices in Incentive Compensation from the Perspective of Value-based Management, *The Amfiteatru Economic Journal, Academy of Economic Studies*, Vol. 14 (31), pp. 273–285.

16 Stamboulisa Y., Skayannis P. (2003), Innovation strategies and technology for experience-based tourism, *Tourism Management*, Vol. 24, Iss. 1, pp. 35–43.

17 Čudanov M., Jaško O., Săvoiu G. (2012), Public and Public Utility Enterprises Restructuring: Statistical and Quantitative Aid for Ensuring Human Resource Sustainability, *Amfiteatru Economic Journal*, *Academy of Economic Studies*, Vol. 14, Iss. 32, June 2012, pp. 307–322.

investments with a similar risk. In other words, for a given risk level, the company that has a higher rate of return on invested capital will be in a position to invest fewer assets, generate larger cash flows and create more value for its shareholders. In addition, the DCF method can be used to calculate the amount of risk, which is reflected in a discount rate. The discount rate represents a required rate of return on the capital invested and denotes the risk or the likelihood of achieving the anticipated cash flows in the future. In general, a weighted average cost of capital is used as a discount rate in DCF calculations.

Based on the abovementioned, in order to calculate the value, it is necessary to define the returns (in the DCF method, returns relate to the cash flow from business operations), the respective discount rate (in general, as discussed, it is a weighted average cost of capital), as well as the time period during which the financial projections are made. The value is than calculated through the discounting of anticipated cash flows in a defined time period by using an appropriate discount rate. In that respect, the formula shows that value can be increased either through the increase in returns or decrease in the discount rate. A combination of both strategies is possible and desirable, as already discussed.

Key value drivers

An important aspect in understanding the management of a company for the purpose of maximizing its value is the understanding of which factors are key ones in the value creation process. It is these factors or variables that are called the key value drivers. By managing these factors, the management can influence the cash flows and, consequently, contribute to the scope and the manner in which the value is created.

A value driver is simply a variable whose change can have an impact on the company's value. In order to be "usable", value drivers should be organized in such a manner that the management can identify those that have the greatest impact on value creation and delegate responsibility for their performances directly to the respective line of management within an organization.

Identifying the key value drivers is a creative process that requires a lot of effort and is a result of frequent trials and errors. Mechanic approaches based on the existing information and purely financial approaches can rarely identify the key value drivers. Bringing the management of the value drivers into harmony with the decision-making process in the organization is the key to a successful value-based management of the company.

Value-based management entails identification of value drivers than can guide managers towards creating an optimum shareholder value. Naturally, the key value

drivers differ from one industry to another and it is the duty of the management to identify and control them[18].

The analysis of key value drivers may benefit from the use of the well-known DuPont analysis. This analysis states that the rate of return on invested assets depends on the net profit margin and the assets turnover. In that respect, the net profit margin can change either by increasing sales or reducing costs and the management needs to identify key value drivers and define strategies that can contribute to these changes. On the other hand, the assets turnover can be improved through the proper management and use of all assets components – accounts payables, accounts receivables, inventory turnover, fixed assets turnover, etc.

By increasing the net profit margin and by a better management of the assets, the management influences the amount of cash flows, which directly relates to the realized profit margin and required investments in fixed assets and working capital. Assuming that the increased cash flows improve the competitive position of the company thus decreasing the business risk, the identification of the key value drivers through the DuPont analysis can help the management in the value creation process.

By using the traditional DuPont analysis, the leading logistics company in Serbia managed to clearly identify its key value drivers. Concentrating on the management of these drivers through the restructuring program that lasted for almost two years, the company managed to increase its cash flows. In addition, through the implementation of different financing policies, the cost of capital was also significantly reduced. These measures resulted in the increase of the enterprise value of the company during this period by almost 30%.

In another example, the leading paint and coatings producer in Serbia went through an extensive restructuring process during which the shareholders implemented the value-based management. The financial goals and the performance measurement systems in line with the previously identified value drivers were introduced. Such measures improved the business efficiency, profitability and, eventually, the attractiveness of the company, which resulted in its successful sale to a strategic foreign investor.

Value creation models

Certain authors have attempted to define the framework, that is, the methodology for creation or increasing the value of the company on behalf of and to the benefit of shareholders. As we will see further on, the presented models of value creation are

[18] Hall J. (2012), Drivers Creating Shareholder Value In South African Manufacturing Firms, *The Journal of Applied Business Research*, Vol. 28, No. 5, pp. 1035–1048.

based on the principles stated in the previous chapter of the paper. From the financial point of view of the value creation process, the realized return on investment has to be higher in comparison with the cost of capital used to finance that investment. From the business point of view of the value creation process, the company's management has to make decisions related to operations, financing and investing on a daily basis, having in mind the core value drivers and the manner in which they affect the value creation process.

There are four basic value creation models – the restructuring pentagon, the PARE model, the Porter's value chain and Rappaport's value network model.

Restructuring pentagon

The testructuring pentagon is used in creating a conceptual framework and identifying the key value drivers to measure whether value in business is created or lost[19]. This framework is based on the analysis of the free cash flows and the key value drivers. The value of the company is the sum of the values of the existing assets and its growth potential. The value of the existing assets is defined by the level of after-tax earnings and the weighted average cost of capital. The value of the growth potential is, on the other hand, determined by the key value drivers – the rate of return on invested capital, amount of net new investments, competitive advantage period, investment rate, and the weighted average cost of capital. The competitive advantage period indicates the period of time during which the expected rate of return on invested capital exceeds the company's weighted average cost of capital.

The restructuring pentagon shows that the market value of the company is lower than the potential value of the company by a gap that exists between the capital market perception of the company's value, as well as by any missed opportunities for the company's restructuring. In that respect, value can be created through the restructuring activities aimed at narrowing the gap – internally and externally oriented business restructuring, as well as financial restructuring.

PARE model

Two authors, Crum and Golderberg, developed a conceptual framework for the assessment of the company sustainability known as a PARE model (*Potential and Resilience Evaluation Model*)[20]. These authors maintain that taking steps that improve the potential and resilience of the company is value creative.

According to these authors, the company's potential relates to its capability to generate cash flows and depends on its ability to introduce innovation and to implement certain activities, or projects.

---

[19] Copeland T., Koller T., Murrin J., *Valuation: Measuring and Managing the Value of Companies*, John Wiley and Sons, Inc., New York 1996, p. 328.

[20] Crum R., Goldberg I., *Restructuring and Managing the Enterprise in Transition*, EDI Learning Resources Series, World Bank, Washington, D.C. 1998.

On the other hand, the company's resilience refers to the risk associated with the future cash flows. Two strategically important risk dimensions associated with the company's business operations are the exposure position and the reserve capacity of the company.

According to the model, strong potential and strong resilience show that the company is a powerful competitor and actions should be taken to retain this position. On the other hand, low resilience and low potential show that the management should think about liquidation or, at least, about a serious restructuring of the company. An analysis of the company in terms of its potentials and resilience helps identify the problems and points to the corrective steps that should be undertaken to create value.

Value chain

Value chain is a model created by Michael Porter. According to this model, the attractiveness of the industry and the competitive advantage are the major sources of value creation[21]. The more favourable they are, the higher the likelihood that the company will create value. The advantage of this model is that it not only identifies various activities that create the business chain of the company but also identifies potential points at which the created value can be increased.

The term *value chain* denotes all activities that add value, from the product design, procurement of manufacturing equipment, manufacturing process itself, to the distribution of final product to the end user. The goal of the value chain analysis is to analyze all of these activities and restructure them so that they create value.

The concept that Porter's model offers is essential in understanding business and the environment of any company that is subject to restructuring. Through the value chain analysis, managers can learn which activities are necessary to be restructured in order to add or increase the value of the company[22].

Value Network Model

The *value network model* was created by Rappaport and offers a conceptual framework for the analysis of the value creation process[23]. It is used for creating value through restructuring, investment and financing activities.

Fundamentally, the model uses the DCF method to measuring the created value. The model calculated the shareholders' value by discounting the projected cash flows using an appropriate discount rate (usually the weighted average cost of capital).

---

[21] Porter M., *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, The Free Press, New York 1985, p. 12.

[22] Jaško O., Krivokapić J., Čudanov M. (2010), *Standards of job classification as organization design tool based on Mintzberg's and Porter's theoretical assumptions*, Proceedings of 7th Conference Standardization, prototypes and quality: a means of Balkan countries' collaboration, Faculty of Organizational Sciences, Belgrade, Serbia.

[23] Rappaport A., *Creating Shareholder Value*, Macmillan, Inc., New York 1986, p. 55.

According to this model, there are seven key value drivers – sales growth, operating margin, tax rate, required investments in fixed assets, required investments in working capital, planning horizon and the cost of capital. The advantage of this model is in that it describes the relation between the management decisions and the key value drivers. Operational decisions such as the production mix, price, promotion, advertising, distribution and customer service are primarily concerned with the first three value drivers. Investment decisions such as increasing the inventory level or production capacity relate to the fourth and the fifth value driver. Finally, the cost of capital as a value driver depends not only on the business risk, but also on the financial decisions made by the management in terms of the amount of leverage used, as well as the implementation of adequate financing instruments.

Conclusion

This paper deals with the methodology of value creation in companies going through the restructuring process. The subject of the paper is the analysis of the conceptual frameworks for the identification of business variables that affect the value creation process. These variables are called the key value drivers. The aim of their identification is to find a method to increase the company's value by managing them through the restructuring of operating, financing and investment activities.

Using the discounted cash flow method, the company's value is defined through the amount of projected cash flows as well as the level of a discount rate, which is usually represented by the weighted average cost of capital that reflects the probability of achieving the projected cash flows. In order to increase value, it is necessary to increase the cash flows and decrease the business risk, represented by the discount rate. Through the restructuring program that is based on identification and management of the key value drivers, the management should combine the increase in sales, reduction in costs and improvements in the total assets turnover to increase cash flows. On the other hand, the management should also concentrate on reducing the business risk and, consequently, reducing the cost of capital.

From the financial point of view, the realized return on invested capital needs to be higher than the cost of that capital, as stated by Rappaport and Copeland. From the business point of view, the company's management has to make decisions regarding operations, financing and investments on a daily basis, having in mind the key value drivers and the manner in which they affect the value creation process, as stated by Porter.

References

[1] Barry C.B., Muscarella C.J., Peavy J.W., Vetsuypens M.R. (1990), The role of venture capital in the creation of public companies: Evidence from the going-public process, *Journal of Financial Economics,* Vol. 27, Iss. 2, pp. 447–471.

[2] Birkinshaw J., Bresman H., Håkanson L. (2000), Managing the Post-acquisition Integration Process: How the Human Integration and Task Integration Processes Interact to Foster Value Creation, *Journal of Management Studies*, No. 37, pp. 395–425.

[3] Campbell A., Goold M., Alexander M. (1995), The Value of the Parent Company, *California Management Review*, Vol. 38, No. 1, Fall, pp. 79–97.

[4] Clark T., Allan D. (2012), Shareholder Value from Sustainability Leadership: Comparing Valuation Ratios within Industry Groups, *International Research Journal of Finance and Economics*, Iss. 89, April 2012, pp. 108–117.

[5] Copeland T., Koller T., Murrin J., *Valuation: Measuring and Managing the Value of Companies*, John Wiley and Sons, Inc., New York 1996.

[6] Crum R., Goldberg I., *Restructuring and Managing the Enterprise in Transition*, EDI Learning Resources Series, World Bank, Washington, D.C. 1998.

[7] Čudanov M., Jaško O. (2012), Adoption of Information and Communication Technologies and Dominant Management Orientation in Organizations, *Behaviour & Information Technology*, Vol. 31, Iss. 5, pp. 509–523.

[8] Čudanov M., Jaško O., Săvoiu G. (2012), Public and Public Utility Enterprises Restructuring: Statistical and Quantitative Aid for Ensuring Human Resource Sustainability, *The Amfiteatru Economic Journal, Academy of Economic Studies*, Vol. 14, Iss. 32, June 2012, pp. 307–322.

[9] Dinu E.M., Ciora C. (2012), Best Practices in Incentive Compensation from the Perspective of Value-based Management, *The Amfiteatru Economic Journal, Academy of Economic Studies*, Vol. 14 (31), pp. 273–285.

[10] Hahn G.J., Kuhn H. (2012), Designing decision support systems for value-based management: A survey and an architecture, *Decision Support Systems*, Vol. 53, Iss. 3, pp. 395–674.

[11] Hall J. (2012), Drivers Creating Shareholder Value In South African Manufacturing Firms, *The Journal of Applied Business Research*, Vol. 28, No. 5, pp. 1035–1048.

[12] Jaško O., Krivokapić J., Čudanov M. (2010), *Standards of job classification as organization design tool based on Mintzberg's and Porter's theoretical assumptions*, Proceedings of 7th Conference Standardization, prototypes and quality: a means of Balkan countries' collaboration, Faculty of Organizational Sciences, Belgrade, Serbia.

[13] Jensen M.C. (2001), Value Maximization, Stakeholder Theory, and the Corporate Objective Function, *Journal of Applied Corporate Finance*, Vol. 14, No. 3, pp. 8–21.

[14] Knight J., *Value Based Management: Developing a systematic approach to creating shareholder value*, McGraw-Hill, New York 1998.

[15] Lukac E.G., Frazier D. (2012), Linking strategy to value, *Journal of Business Strategy*, Vol. 33, Iss. 4, pp. 49 – 57.

[16] McTaggart J., Kontes P., Mankins M., *Managing for Superior Shareholder Returns – The Value Imperative*, The Free Press, New York 1994.

[17] Monnery N., *Corporate Value Creation*, Pitman Publishing, London 1995.

[18] Porter M., *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, The Free Press, New York 1985.

[19] Rappaport A., *Creating Shareholder Value*, Macmillan, Inc., New York 1986.

[20] Stamboulisa Y., Skayannis P. (2003), Innovation strategies and technology for experience-based tourism, *Tourism Management*, Vol. 24, Iss. 1, pp. 35–43.

[21] Wall F., Greiling D. (2011), Accounting information for managerial decision-making in shareholder management versus stakeholder management, *Review of Managerial Science*, Vol. 5, Iss. 2–3, pp. 91–135.

VALUE CREATION THROUGH RESTRUCTURING – KEY VALUE DRIVERS AND VALUE CREATION MODELS

Abstract

The subject of this paper is the methodology for value creation in companies going through the restructuring process. The approach is based on key value drivers. The definition of value, measuring value and value creation models are presented. The objective is to make the management understand how to create value through restructuring activities and decisions regarding operations, financing and investments. In order to create value, management needs to pursue strategies that raise the return on invested capital, reduce the risk, or are a combination of the two.

Key words: restructuring, value creation, key value drivers, value creation models

TWORZENIE WARTOŚCI POPRZEZ RESTRUKTURYZACJĘ – KLUCZOWE CZYNNIKI WARTOŚCI I MODELE TWORZENIA WARTOŚCI

Streszczenie

Tematem niniejszej pracy jest metodologia tworzenia wartości firm przechodzących przez proces restrukturyzacji. Podejście to jest oparte na kluczowych czynnikach wartości. Podane są definicje wartości, pomiaru wartości i tworzenia wartości. Celem pracy jest uzmysłowienie zarządom, jak można stworzyć wartość poprzez restrukturyzację oraz decyzje dotyczące operacji, finansowania i inwestowania. Aby stworzyć wartość, zarządy muszą stosować strategie, które zwiększają zwroty zainwestowanego kapitału, zmniejszają ryzyko lub są kombinacją obu strategii.

Słowa kluczowe: restrukturyzacja, tworzenie wartości, kluczowe czynniki wartości, modele tworzenia wartości

MAURA SHEEHAN*

STRATEGIC HRM OUTSIDE OF CORPORATE HQ: LOST IN TRANSLATION?[1]

Introduction

In today's ever increasingly competitive global marketplace it is pivotal for firms to effectively manage not only tangible resources but also to exploit intangibles in a complex, global arena. Given this context, both Human Resource (HR) scholars and practitioners have been examining how to efficiently manage a global workforce and the implications this has for the HR function and competences of HR professionals.

Most knowledge about global Corporate HR has been conducted at the level of corporate Head Quarters (HQs), reflecting that this is where the design and implementation of the organisation's global HR policies, especially for top management and expatriates, is likely to occur (Novicevic and Harvey, 2001; Scullion and Starkey, 2000; Sparrow, *et al.*, 2004). New typologies of global HR functions have been developed based on this Corporate level analysis (Evans *et al.*, 2002; Farndale *et al.*, 2010; Novicevic and Harvey, 2001; Scullion and Starkey, 2000; Sparrow *et al.*, 2004).

In terms of global HR research at the level of the subsidiary, considerable focus has been given to the 'convergence' and 'divergence' debate, especially in the context of country of origin (Edwards *et. al.*, 2007; Edwards and Kuruvilla, 2005; Pudelko and Harzing, 2007). More recently, attention has been given to reverse diffusion where HR practices are generated at the subsidiary and adopted by HQs (Edwards and Tempel, 2010). The role that knowledge flows have for the transfer of information and policies between HQs and subsidiaries (and *vice versa*) has also received

* **Maura Sheehan, PhD, Professor** – University of Brighton, Brighton Business School.

[1] This research was funded by the Marie Curie Actions – International Reintegration Grants (IRG) framework. Project Title: GLOBHRM – Managing Global Human Resources in UK Multi National Corporations. Call Identifier: FP7-People-IRG-2008.

considerable attention among scholars of global organisations (e.g., Gupta and Govindarajan, 2000; Minbaeva, *et al.*, 2003).

A limitation within the literature is that it is often assumed that knowledge of HQ policies and practices is effectively transferred and implemented in the organisation's subsidiaries irrespective of the role of key actors, their preferences, competences and cultural context. While evidence of 'ceremonial adoption' of HR practices has been found (e.g., Meyer and Rowan, 1977; Kostova and Roth, 2002), the explicit role that knowledge and perceptions of HR have in this process has not been explored. In particular, the possibility of *divergence* in knowledge and perceptions about HR generally, that is, its role, influence and function within an organisation, rather than specific practices, have not been investigated previously.

The key research question that this paper answers is whether an individual's knowledge and perception of the role of (strategic or not), the influence of HR, and HR's implementation vary based on whether they are located in the organisation's corporate HQs; a subsidiary of the same organisation; and what the individual's role is in the organisation (HQ HR Director; HR manager/specialist or line manager). The paper's true uniqueness arises from the multiple respondent nature of the data collected (i.e., a five-way matched sample for 143 organisations).

The data analysed are part of a wider EU-funded study that examines the determinants of foreign direct investment (FDI); the role and functions of human resource management; and subsidiary level performance in three Central Eastern European Countries: Poland, Hungary and the Czech Republic. These countries are examined because they have received the largest share of UK foreign direct investment (FDI) in the region (UNCTAD, World Investment Report, 2008) and there has been relatively little research on the HR function and HR practices in this important and emerging region of the world (see Morley *et al.*, 2009 for a notable exception).

Review of the Literature

A broad selection of literature and context is relevant to this investigation. Focus is given to the discussion of three areas: (a) knowledge transfer in MNCs; (b) perceptions of strategic HRM and the changing HR function; and (c) a brief discussion of the three non UK-study countries is given in order to provide important contextual information.

Knowledge Transfer in MNCs

The ability to share knowledge across units and across national borders is a prime reason behind the formation of Multi-National Corporations (MNCs, hereafter) (Kogut and Zander, 1993; Gupta and Govindarajan, 1994). According to Noorderhaven

and Harzing, "Knowledge is an important, if not the most important, strategic resource of firms (Grant, 1996; McEvily and Chakravarthy, 2002; Szulanski, 1996), and the ability to share knowledge between units of the organisation is an important basis of competitive advantage of firms (Argote and Ingram, 2000; Nonaka and Takeuchi, 1995)." (2009: 719).

The success of knowledge transfer will be mediated by the knowledge receivers' ability and willingness to absorb knowledge, and the environment in which knowledge is determined, shared, interpreted (Minbaeva *et al.*, 2003; Minbaeva, 2005). Fundamental to this environmental context, is the relationship between HQs and the subsidiary, including the nature of the subsidiary's dependence, its place within the organisation's value chain, and levels of trust, social interaction and networking between units of the organisation (see Noorderhaven and Harzing, 2009 for a recent analysis). These contexts will also influence the extent of adoption of HR practices (Kostova and Roth, 2002) within subsidiaries, including the association between various HRM practices and knowledge transfer within MNCs (Minbaeva, 2005).

Perceptions of SHRM & the Changing HR Function

The recognition that HR plays an important role in gaining competitive advantage in today's business environments, including its increasing global responsibilities, has contributed to a view that there has been a transformation of the roles and responsibilities of the HRM function within organisations. This transformation is often assumed to be characterised by a greater strategic role for HR and a devolvement of personnel/HR responsibilities to line managers (for a recent survey of the strategic human resource management literature, see Lengnick-Hall *et al.*, 2009).

Evidence on the emergence and spread of a substantial strategic role for HR is, at best, mixed, however (Becker and Huselid, 2006; Brewster *et al.,* 2004; Farndale, 2005; Kearns, 2004; Lengnick-Hall*, et al.*, 2009). While the presumed increased strategic role of HR has been challenged, questions have also been raised about changing relations between HR and line managers and the extent and effectiveness of devolvement within organisations (Andolsek and Stebe, 2005; Budhwar, 2000; Maxwell and Watson, 2006; Morley *et al.*, 2006).

Maxwell and Watson (2006) emphasise that: 'A fundamental element of HR business partnership development is arguably commonality in line and HR manager perceptions of the HR function in which line managers are elemental (Larsen and Brewster, 2003). Evidence that there is such commonality is conspicuous by its absence.' (p. 1153). Using a multi-respondent methodology within a single organisation, the authors compared HR and line managers' views about strategy and the delivery of HR. Significant divergence in perceptions between the two types of respondents emerged in relation to the delivery of HR (i.e., the extent of devolvement) and divergence in the perception of the strategy espoused by corporate HQs and

line managers. While there was evidence of devolvement in all of the HR activities investigated they found that in every activity the HR managers' perceptions of line manager involvement is greater than the level of involvement as perceived by the line manager.' (*ibid*, 2006: 1160).

What is not clear from the literatures reviewed thus far is whether knowledge and perceptions of corporate HQ's policies and an appreciation of how these policies are formulated, and in particular, HR's role in any such strategic policy formation are transferred out of HQs. If the importance of HR is not known within an organisation's subsidiaries, HR is likely to continue its well documented struggle for status (Hope-Hailey *et al.*, 1997). This is likely to be exacerbated further when the subsidiary is based in economies that are relatively new to the concept of HR, such as the three study countries, and thus may be uncertain about its role and influence, especially regarding any non-administrative HR functions. All of these factors are likely to create significant challenges for a partnership approach to delivery. Thus, the national context of where knowledge and perception about HR's role and influence is transferred is likely to be important.

The National Context

There is a significant strand of literature which shows that national, institutional and cultural contexts influence the role required of the HR department (see, for example, Farndale *et al.*, 2008). These factors are also likely to influence how HR is experienced in practice (Earley and Singh, 2000).

While the research presented in this paper is essentially set within economies of 'low coordination' (Farndale *et al.*, 2008), a simple categorisation of the three Central Eastern European Countries examined should be avoided (House *et al.*, 2004). In particular, their frequent homogenisation as "former communist"/"Soviet bloc" or "transition" economies fails to capture the unique complexities that each country presents, especially for foreign investors.

If the three study countries were to be ranked by their exposure to markets and capitalism at the time of transition in the late 1980s, Poland would rank lowest; followed by the Czech Republic; and Hungary, with its experiment of 'market socialism', the highest (for detailed discussion of these issues for Poland see Kemp-Welch, 2008; Listwan *et al.*, 2009; for the Czech Republic, see Koubek, 2009; and for Hungary, Poor, 2009). These rankings, however, have been significantly influenced by Foreign Direct Investment (FDI) flows post-transition and especially over the past ten years. Foreign Direct Investment has been pivotal to the growth and development of the study countries. Their relatively low wage and taxation rates and high levels of education have made them particularly attractive to investment from EU countries investors (e.g., Germany, Holland, and the UK) (Guagliano and Riela, 2005). Poland has received the bulk of FDI inflows among the study countries (in 2007, for example,

it received 17,563.01 (USD millions) of FDI inflow; Czech Republic, 9,131,77 (USD millions); and Hungary 5,572.57 (USD millions) (OECD Statistics, 2010). All three countries have a relatively large number of graduates, but Poland is by far the highest at 13.98 per 1000 (2007); 11.26 Czech Republic; Hungary, 10.89 (by comparison, this number is 11.8 in Germany) (Eurostat, European Commission, 2007).

It is also important to recognise that under communism, across the three study countries – albeit to varying degrees – 'HR' or rather, to use the correct historical term, 'personnel officer's'/'departments of personnel policy' (often referred to as the 'cadre department') – were very much linked to the state and appointments to these departments were made by Communist Party secretaries (see Bangert and Poor, 1995; Kougert, 2009; Poor, 2009 for further discussion). In all the study countries, there are now professional associations of Personnel Managers/HR Managers and HR is a required module for students studying for a Business Degree. So, like the economic and political systems, the role of HR has changed significantly in all the countries as has the profile and backgrounds of people performing HR. Nevertheless, the relatively recent historical role of HR and its somewhat recent emergence as a profession with non-administrative/transactional responsibilities establishes significant contextual factors to the analysis presented.

Primary Research Objective & Questions

The above literature was used to formulate the primary research objective and questions.

Key Objective: To explore whether multiple respondents within the same organisation have different levels of knowledge and perceptions about the role and influence of HR and its delivery.

- Is there a shared knowledge and perception of (a) the extent of HR's role and influence and (b) how HR contributes to strategy, in practice?
- Is there a shared understanding of whether there has been an increased role for line managers in the delivery of HR (i.e., the devolvement debate)? Does this understanding vary across HQ and domestic and foreign subsidiaries; and within units (e.g., between HQ and HR managers/specialists and line managers)?
- How does national context mediate these relationships?

The Data and Sample

The methods used to collect the data were a large-scale telephone survey conducted by a professional survey company and in-depth personal interviews. All of

the data were collected between 2009 and 2010. The population was provided by the Dun and Bradstreet's Global Reference Solution (GRS) database. The GRS database is the most comprehensive and detailed source for information on complex companies (Henriques, 2009). The results presented in this paper are based on a matched sample whereby the UK HR Director and two HR managers/specialists and two line managers in the organisation's UK and foreign subsidiaries completed interviews (5 respondents per organisation). Completed 5 way 'matched' interviews were achieved in 143 organisations (representing a response rate of 37.8% and 715 completed interviews amongst these respondents). For a detailed discussion of the population and the sample, see Sheehan (2012).

It is important to note that the overseas interviews were conducted by native speakers who had been trained by the professional survey company based in the UK. Fifty-seven of the study subsidiaries were based in Poland; 46 in the Czech Republic; 40 in Hungary; and 143 in the UK. A minimum quota of 40 responses per country was set.

Qualitative Data

In-depth follow-up interviews were undertaken in twelve of the survey companies. The qualitative analysis presented in this paper is based on 60 in-depth, personal interviews with 12 HR Directors/Global HR Directors at Corporate HQs; 24 HR managers/specialists and 24 line managers at the foreign and domestic subsidiaries. Twelve of the subsidiary interviews were UK based; six were based in Poland and the remaining six were divided evenly between the Czech Republic and Hungary.

Ninety-two percent of the overseas interviews were conducted in the interviewee's native language, which was conducted by an interpreter. The duration of the interviews varied from 40 minutes to over 3 hours. In this paper, extracts from the raw data are used to help to explain and understand the data generated by the survey. In other words, these interviews help to explain some of the 'why' behind the survey data.

Findings

Knowledge and Perception of HR's Role and Influence (Research Question 1)

Knowledge of Strategy

Rows 1–2 (Table 1) investigate issues of basic organisational knowledge. Respondents were asked if the organisation had a (a) written business strategy and (b) written personnel/HR strategy.

Table 1. The Strategic Role of the HR Function: HQ and Subsidiary Perceptions

	Strategic	HQ HR Director (1)	HR Manager/ Specialist, UKSubsidiary (2)	Line Manager, UKSubsidiary (3)	HR Manager/ Specialist Foreign Subsidiary (4)	Line Manager, Foreign Subsidiary (5)
1	Organisation has a written Business Strategy	92.3	86.8 Did not know = 2.8	78.2* Did not know = 14.5	82.5 Did not know = 9.5	68.3** Did not know = 21.6
2	Organisation has a written Personnel/HR Strategy	71.2	70.6 Did not know = 1.4	60.3* Did not know = 23.5	70.4 Did not know = 8.5	53.6** Did not know = 37.6
3	Head of Personnel/HR Department has a place on the main Board of Directors or the equivalent	61.3	49.2* Did not know = 10.1	38.8** Did not know = 35.6	40.5** Did not know = 19.2	31.7** Did not know = 41.6
4	Head of Personnel/ HR Department has direct access to the CEO through formal reporting mechanisms	76.2	62.3* Did not know = 12.6	37.5** Did not know = 34.3	35.6** Did not know = 21.8	32.7** Did not know = 41.6
5	At what stage is the person responsible for personnel/HR involved with the development of the organisation's Business Strategy? From the outset Through subsequent consultation On Implementation Not consulted	 59.6 28.2 4.9 7.3	 30.2** 10.2** 18.8** 19.5** Did not know = 21.3	 n/a	 12.0** 3.0** 25.6** 30.5** Did not know = 28.9	 n/a
6	Has there been an increase in the strategic role of HR in the past 3 years at the organisational/HQ level? Yes No change Decrease	 69.2 15.2 14.2 Did not know = 1.4	 62.3 9.1 10.5 Did not know = 17.3	 n/a	 60.9 9.5 9.0 Did not know = 20.6	 n/a
	Total N = 681	139	138	136	136	132

The non-parametric Mann-Witney test was calculated to test the significance of the differences between the contingent groups. The results reported in Table 1 are for tests on significant differences between HQ HR Directors (column 1) and each of the other respondents within the organisation (columns 2–5).

The results show a high percentage of formal strategies in the organisations, which is not surprising since they are all large multinational organisations. Ninety-two percent of sample organisations had a written business strategy (compared to approximately 81% for UK Cranet survey organisations) and 71.2% had a written HR strategy (compared to just over 60% for UK Cranet organisations). There is a high percentage of awareness of these strategies among HR specialists in both subsidiaries. For example, 70.6% and 70.4% of HR managers in the domestic and foreign subsidiaries respectively knew that the organisation had a personnel/HR strategy, which would be expected.

Awareness of these strategic issues is significantly lower among line managers and the difference in their responses to those of the HR Director were all statistically significant for these questions at the p<=0.05 level or higher. Within the foreign subsidiaries, 21.6% and 37.6% of line managers did not know that the organisation had a business strategy or had a personnel strategy respectively (for domestic line managers the percentages were 14.5% and 23.5% respectively). Just over 17% of foreign line managers who attempted to answer the question about the existence of a personnel strategy answered it incorrectly.

Interviews with line managers shed some light on these findings:

"*Why would I know? I have no time! All that matters for me and my team is the weekly performance reports – and what I need to show there is that I am saving money and generating more revenue. Nothing else matters*." (Line Manager, UK).

"*You have to understand for those of us from former communist countries, terms like 'strategy'/'strategic planning' or the view that things have a 'strategic role', reminds us of the former days of centralised planning. Planning didn't work, nor does 'strategy'/'strategic planning' in companies*". (Line Manager, Czech Republic).

The most common reasons why line managers appear not to know about their organisation's strategy is a lack of time and a lack of incentive to absorb this type of knowledge. Many interviewees could see no reason why they should know about the organisation's strategy as they could not see a link to how it would improve their performance or their team's performance.

Over half of the interviewees in the foreign subsidiaries also highlighted that most of the organisation's documents (e.g., Annual Reports; HR Policies; strategy documents) and websites were in English, which was viewed as an additional barrier to understanding organisational level strategy and policies. This presented more of a barrier to interviewees in Hungary and the Czech Republic where English language proficiency is generally not as high as it is in Poland (Eurostat, 2007).

The following quote is representative of these interviewees' views on the language issue:

"*If HQ wanted such information to genuinely cascade down to us at subsidiary level, they would translate more documents and send e-mails in our own language. It is OK for me as I have studied English since at school, but it is a big issue for the older employees, for almost all of the manual employees and most of the employees from the rural areas. I have raised this very issue a few times when people from HQ visit but I have been told to just tell people to use 'Google translate'. It is not the same… It shows a bit of arrogance and a lack of commitment to us...*". (HR Manager, Poland)

Influence of HR

One way to examine the influence of HR is to examine the positional power of the HR department within the organisation. In particular, its position in the organisational hierarchy, including Board membership (Purcell, 1994; Ulrich, 1997). Having regular access to the CEO is also another important way in which HR can have strategic influence within the organisation (Golden and Ramanujam, 1985; Lawler,1995). A question was therefore put to all respondents about whether the HR department at the senior level in the organisation has Board membership. In 61.3% of organisations, HR does have a place on the Board. This is higher than the Cranet 2000 data where HR had a place on the Board in only 48.7% of organisations but broadly consistent with the 63.1% reported in the 1990 survey (see Farndale, 2005 for discussion and analysis). It is perhaps surprising that 10.1% and 19.2% of HR managers/specialists outside of corporate HQ were not able to answer this question and 12.1% and 20.8% of the domestic and foreign HR managers/specialists answered this question incorrectly. The difference between the HR Director and HR managers/specialists in both types of subsidiaries was statistically significant (all at the $p<=0.05$ level for domestic HR managers and at the $p<=0.01$ level for the foreign HR managers). Line managers were even less likely to know whether HR had a place on the Board (35.6% and 41.6% of domestic and foreign line managers did not know whether HR had a place on the Board). Both of these differences were statistically significant at the $p<=0.01$ level.

In 76.2% of organisations the Head of HR has direct access to the CEO. Just over 12% and 21.8% of domestic and foreign HR managers/specialists were unable to answer this question (statistically significant at the $p<=0.05$ and $p<0.01$ levels respectively). Over 30% of line managers in both types of subsidiaries could not answer this question or answered it incorrectly (again, both differences are statistically significant at the $p<=0.01$ level).

In contrast, among the HR managers/specialists who had a good knowledge of the company's strategy and the influence of HR (or lack of), there was a common desire to progress their careers in the organisation and the vast majority of such interviewees (75% overall) had either professional qualifications in HR or had been at

least exposed to HR in a module at College/University. There was no difference in these patterns between the domestic and foreign HR managers/specialists.

Involvement in Corporate Strategy Development

The point at which a department is involved in corporate strategic decision making is likely to be an essential factor in the degree of influence it has in the organisation. A department can participate from the outset in key decisions or, at the other end of the scale, not be consulted about a decision and will then just need to implement it. Since this question was so specific to how HR worked in the organisations, it was not put to line managers. In 59.6% of sample organisations, the most senior HR managers were involved from the outset of corporate strategy development (the Cranet data were similar at 53.8%). In 7.3% of organisations, HR was not consulted about business strategy (the Cranet equivalent for this was just over 10%).

Views from the HR managers/specialists within the subsidiaries about HR's role in strategy development varied in statistically significant levels from that reported by the HR Director for all of the responses. Moreover, 21.3% and 28.9% of the domestic and foreign HR managers/specialists were unable to answer this question and high percentages of respondents incorrectly believed that HR was not consulted about business strategy. Few were aware that in the majority of organisations HR was consulted from the start about strategic decisions.

HR Directors expressed surprise at these findings:

"*We [HR] are consulted, usually at the outset, and always at the outset, if it is anything to do with our overseas facilities. We have a better understanding of the complexities of these sites – especially their cultures, laws and unique hierarchies... – than anyone else on the SMT [Senior Management Team] and they [SMT] knows it. I am surprised and a bit disappointed that people in the HR team are not aware of how involved we are. I will need to address this. It is essential that they know we are involved and we do influence decisions in this organisation. We are very strategic*". (HR Director)

An Increased Strategic Role for HR?

In almost 70% of organisations, the HQ HR Directors reported an increase in HR's strategic role over the past three years, or since their tenure with the organisation (only respondents who had worked in the organisation for more than a year were asked this question). The HR managers in both types of subsidiaries also reported an increase (62.3% and 60.9% for the domestic and foreign subsidiaries). It should be noted that 20% of HR managers/specialists in the foreign subsidiaries could not answer the question; for the UK subsidiary this number was 17.3%. So despite the considerable rhetoric about strategic HR, relatively large percentages of HR managers/specialists did not have a sense of whether HR was becoming more strategic in their organisations.

Interestingly, changes in the strategic role of HR are not all 'one way'. At the HQ level, no change in the strategic role of HR in this respect was reported for 15.2% of organisations and 14.2% of HQ respondents indicated that there had been a decline in HR's strategic role.

In all of the companies where interviews were conducted, HR's strategic role had either increased or remained the same:

"*Even here at the subsidiary level, HR is more involved with all aspects of the formation and implementation of strategy. We are no longer an after-thought. Management has finally realised you cannot get things done well unless you have a well trained and committed work force. HR policy and practices must enhance and fit with the strategy of this company*". (HR Manager, UK)

"*I cannot say I have seen any change in relation to HR being 'strategic'. This may be because I am at a subsidiary. Our role really is to make sure we implement policies from HQ efficiently and smoothly and work with the trade union, which HQ finds tricky*". (HR Manager, Czech Republic)

Perceptions of Line Mangers Involvement in the Delivery of HR (Research Question 2)

In order to obtain an overview of the range of HR activities undertaken by line managers, both line managers and HR managers/specialists were asked to give their views on: the extent to which line managers were involved with (a) pay and benefits; (b) recruitment and selection; (c) training and development; (d) responsibility for IR; (e) responsibility for workforce expansion and reduction. Four responses were possible: (1) no line management involvement (the HR Department alone had responsibility for the function and thus there was no devolvement of HR); (2) HR Department in consultation with Line Management; (3) line management in consultation with HR; and (4) full devolvement to line managers. The results reported in Table 2 represent whether or not line managers had some role (i.e., the response was not equal to (1), 'no line management involvement') in the delivery of the specific HR function and as perceived by all 5 respondents within a particular organisation.

Table 2. Perceptions of line managers in HR: involvement in activities: Line Management Involvement

HR Practices	HQ HR Manager, Views on whether Line Managers have involvement in HR Activities (%) (involved or not) Domestic Subsidiary / Foreign Subsidiary	HR Manager, UK Subsidiary, Views on whether Line Managers have involvement in HR Activities (%) (involved or not)	Line Manager, UK Subsidiary, Views on their involvement in HR Activities (%) (involved or not)	HR Manager, Foreign Subsidiary, Views on whether Line Managers have involvement in HR Activities (%) (involved or not)	Line Manager, Foreign Subsidiary, Views on their involvement in HR Activities (%) (involved or not)
	(1) (2)	(3)	(4)	(5)	(6)
Recruitment & selection:	89.5 75.3*	77.3*	70.0	67.6	55.9*
Pay & benefits:	83.2 66.2**	72.3*	62.1*	54.7*	28.7**
Training & development:	88.1 77.5*	78.7*	67.1*	70.5	52.9**
Responsibility for IR:	71.3 62.0	65.2	60.7	55.4	52.9
Responsibility for workforce expansion/ reduction:	88.8 77.5*	78.7*	57.8**	61.9*	42.6**
Total N = 699	143 142	141	140	139	136

First, there were no HR activities that line managers expressed the opinion that they were not involved in delivering, thereby indicating initial evidence of devolvement. Starting the discussion at HQ, these HR Directors tended to over-estimate devolvement across the subsidiaries. The stars in columns (3) and (5) show where the difference between HQ HR Directors and subsidiary HR managers/specialists' responses about devolvement were statistically significantly different. Significant differences were more likely for the UK subsidiary (4 out of the 5 activities) compared

to the foreign subsidiary where significant difference occurred in only 2 out of the 5 activities, reflecting that perceptions about devolvement in the foreign subsidiaries were lower among all respondents.

The second major pattern of divergence emerges for the analysis of perceptions of devolvement between HR and line managers within the same subsidiary. For every activity examined, HR's perceptions of line manager involvement is *greater* than the level of involvement as perceived by the line managers (an almost identical finding is reported by Maxwell and Watson (2006)). This pattern of divergence is found across both domestic and foreign subsidiaries. In the UK subsidiaries, HR and line manager perceptions were statistically significantly different from one another for 3 out of the 5 HR activities examined; for the foreign subsidiaries this was the case for 4 out 5 (80%) of activities.

The interviews help to highlight some of the explanations for these results and also show the strong feelings among line managers, in particular, about the issue of devolvement:

"*As we build HR's strategic role in the organisation, line managers are expected to deliver more HR..... While devolvement is the trend, this is not feasible in many of our foreign subsidiaries. There is outright opposition among line manager to delivering HR. They hate dealing with 'people' or 'soft' issues and truly believe this is below them and 'not their job'. There is a strong gender dimension to all of this as well – HR is perceived to be a 'woman's job' in many of these subsidiaries in the region...*". (HR Director, UK)

"*There is a big HR Department upstairs. They should be managing the training and appraisals and all of that 'stuff'. I need to be left alone to run this line; I need time to upkeep it. At the end of the day it is me running this line that makes the company money, not ticking some boxes of some form designed by HR. They design these forms, let them tick their boxes!*". (Line Manager, Hungary)

Devolvement is not always so problematic. In some of the organisations a partnership approach between HR and line managers appears to be taken:

"*I work well with line managers. I am careful to explain why I am asking them to take on any additional responsibilities and I am always careful to ensure that any developmental assistance that they may need to take on any new responsibilities is met. We also have delivery of HR worked into their performance appraisals now, which then can increase their performance-related pay. This was actually key to getting their buy-in looking back*". (HR Manager, Poland)

Summary and Discussion

This paper examined whether the knowledge and perception of HR's role, influence and delivery diverged by unit and respondent across a sample of MNCs. This

was done by surveying HR Directors at Corporate HQ in the UK and HR managers/specialists and line managers in the organisation's domestic and foreign subsidiaries.

For the sample organisations, there is general evidence that HR has a strategic role at company HQs, that this role has been increasing, and that more HR responsibilities are being devolved to line managers, which is broadly consistent with the strategic HRM literature. The transfer of knowledge about HR's strategic role outside of Corporate HQs, however, appears to be highly problematic. It was found that the transfer of knowledge diverges significantly across foreign and domestic subsidiaries and between HR specialist themselves and HR managers/specialists and line managers. There was a general tendency to underestimate the extent of HR's strategic contribution within the sample organisations among all the respondents outside of Corporate HQs, especially in the foreign subsidiaries. This knowledge gap about HR's role and influence outside of HQs appears to have significant effects on the construction of HR's image within the organisations.

There is general support for devolvement in the delivery of HR by line managers. Not one organisation reported that there was not some degree of decentralisation for any of the HR activities examined. Similar to the findings by Watson and Maxwell (2006), significant divergences in opinions about devolvement emerged across the respondents. The HQ HR Directors perceived HR to be more devolved than subsidiary HR managers/specialists and HR managers/specialists perceived HR to be more devolved than line managers.

An important relationship also emerged in both types of the data analysed: where knowledge divergence was *lower* about HR's role and influence (when these were of a strategic nature), the level of HR devolvement was *higher*. The transfer of knowledge about HR's strategic role and influence within the organisation contributed to the formation of how HR was viewed which, in turn, affected line managers' willingness to engage in HR responsibilities. A recommendation therefore is that HQ HR must do more to transfer knowledge about its strategic role to its subsidiaries, not only to help construct its image as a strategic business partner but, to facilitate devolvement of HR to line managers, especially in their foreign subsidiaries.

The majority of interviews with HQ HR Directors (75%) found that there is an expectation that HR managers/specialist within the subsidiaries, have taken on, or will take on, in the near future, a more strategic role. It was clear in the interviews that HR managers/specialists in the subsidiaries spent the majority of their time on administrative and transactional matters. Thus, the finding that HR managers/specialists in the subsidiaries appear to be heavily involved in more transactional types of HR has important implications for the role and responsibilities that HR managers/specialists are actually carrying out compared to what their 'bosses' (at HQ) perceive them to be doing. A recommendation, therefore, is that it may be useful for HQ HR Directors to conduct an 'audit' with their HR managers/specialists about the

allocation of their time between transactional and strategic activities and explore barriers faced to becoming more strategic (Reilly, 2008).

The national context of the three study countries also influenced the findings. Twenty-nine percent of the Polish survey respondents had worked in either the UK and/or Irish labour markets (see Bachan and Sheehan, 2011). In contrast, less than 10% of the Czech or Hungarian survey respondents had worked abroad. In the interviews, it was apparent that previous exposure to HRM abroad, especially in the UK and/or Irish context, given the nature of the sample, influenced knowledge and perception about HR. This was especially so for the line managers. This experience in the UK and/or Ireland was, not surprisingly, also associated with higher levels of English capabilities among the Polish interviewees (and most probably among the survey respondents) which facilitated knowledge abilities about HQ policies, written in English. In addition, the Polish subsidiaries were more likely to have an interdependent or independent relationship with HQ; be involved with upstream activities and to be based in services compared to their counterparts in the Czech Republic and Hungary. All of these factors contribute to lower knowledge divergence about HR and an associated higher level of devolvement of HR in the Polish subsidiaries, compared to the other two study countries.

In sum, this paper has shown the importance of successfully transferring knowledge about HR's role and influence to subsidiaries and across HR managers/specialists and line managers within MNCs. The transfer of this knowledge significantly influences the construction of HR's image within organisations which, in turn, influences HR devolvement. Future research will examine the implications of knowledge transfer for the performance of the sample subsidiaries and explore the factors that influence the perceptions of HR's competences and professionalism outside of corporate HQs.

References

[1] Andolsek D., Stebe J. (2005), "Devolution or (de)centralisation of HRM functions in European organisations", *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 16, No. 3, pp. 311–329.

[2] Argote L., Ingram P. (2000), "Knowledge transfer: A basis for competitive advantage in firms", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol. 82, No. 1, pp. 150–169.

[3] Bachan R., Sheehan M. (2011), "On the Labour Market Progress of Polish Accession Workers in South-East England", *International Migration*, Vol. 49, No. 2, pp. 104–134.

[4] Bangert D., Poor J. (1995), "Human Resource Management under change in Hungary", In: Shenkas O. (ed.), *Global Aspects of Human Resource Management*, Irwin, Boston.

[5] Becker B., Huselid M. (2006), "Strategic Human Resource Management: Where do we go from here?", *Journal of Management*, Vol. 17, No. 4, pp. 898–925.

[6] Brewster C., Mayrhofer W., Morley M. (eds.) (2004), *Human Resource Management in Europe*, Elsevier Butterworth-Heinemann, London.

[7] Budhwar P.S. (2000), "Evaluating levels of strategic integration and development of human resource management in the UK", *Personnel Review*, Vol. 29, No. 2, pp. 141–161.

[8] Earley P.C., Singh H. (2000) (eds.), *Innovations in International and Cross-Cultural Management*, Sage, Thousand Oaks, CA.

[9] Edwards T., Tempel A. (2010), "Explaining variation in reverse diffusion of HR practices: Evidence from the German and British subsidiaries of American multinationals", *Journal of World Business*, Vol. 45, pp. 19–28.

[10] Edwards T., Colling T., Ferner A. (2007), "Conceptual approaches to the transfer of employment practices in multinational companies: an integrated approach", *Human Resource Management Journal*, Vol. 17, No. 3, pp. 201–217.

[11] Edwards T., Kuruvilla S. (2005), "International HRM: national business systems, organizational politics and the international division of labour in MNCs", *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 16, No. 1, 1–21.

[12] Eurostat, European Commission (2007), *General and Regional Statistics*, at: http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/eurostat/home/, accessed April 2010.

[13] Evans P., Pucik V., Barsoux J. (2002), *The Global Challenge*, McGraw-Hill, New York.

[14] Farndale E. (2005), "HR department professionalism: a comparison between the UK and other European countries", *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 16, No. 5, pp. 600–675.

[15] Farndale E., Brewster C., Poutsma E. (2008), "Coordinated vs. liberal market HRM: the impact of institutionalization on multinational firms", *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 19, No. 11, pp. 2004–2023.

[16] Farndale E., Paauwe J., Morris S., Stahl G., Stiles P., Trevor J., Wright P. (2010), "Context-Bound Configurations of Corporate HR Functions in Multinational Corporations", *Human Resource Management*, Vol. 49, No. 1, pp. 45–66.

[17] Golden K.A., Ramanujam V. (1985), "Between a dream and a nightmare: on the integration of the HRM and Strategic Business Planning Process", *Human Resource Management*, Vol. 24, No. 4, pp. 429–452.

[18] Grant R.M. (1996), "Toward a knowledge-based theory of the firm", *Strategic Management Journal*, Vol. 17 (Special Issue), pp. 109–122.

[19] Guagliano C., Riela S. (2005), "Do special economic areas matter in attracting FDI? Evidence from Poland, Hungary and the Czech Republic", ISLA, Universita' Bocconi, Milano, working paper at: ideas.repec.org/p/slp/islawp/islawp21.html, accessed 23 July 2010.

[20] Gupta A.K., Govindarajan V. (2000), "Knowledge flows within multinational corporations", *Strategic Management Journal*, Vol. 21, No. 4, pp. 473–496.

[21] Gupta A.K., Govindarajan V. (1994), "Knowledge flows and the structure of control within multinational corporations", *Academy of Management Review*, Vol. 16, No. 4, pp. 768–792.

[22] Harzing A.W. (2004), "Strategy and structure of multinational companies", In: Harzing A.W., van Ruysseveldt J. (eds.), *International Human Resource Management*, 2nd edition, Sage, London, pp. 33–64.

[23] Henriques M. (2009), "UK Database, Global Linkage and Global Data Collection", Internal D&B report on the representation and reliability of the GRS database.

[24] Hope-Hailey V., Gratton L., McGovern P. (1997), "A chameleon function: HRM in the '90s", *Human Resource Management Journal*, Vol. 7, No. 3, pp. 5–18.

[25] House R.J., Hanges P., Javidan M., Dorfman P., Gupta V. (2004), *Culture, Leadership, and Organizations*, Sage, London.

[26] Kearns P. (2004), "How Strategic are you? The Six 'Killer' Questions", *Strategic HR Review*, Vol. 13, No. 3, pp. 20–23.

[27] Kemp-Welch A. (2008), *Poland under Communism: A Cold War History*, Cambridge University Press, Cambridge.

[28] Kogut B., Zander U. (1993), "Knowledge of the firm and the evolutionary theory of the multinational corporation", *Journal of International Business Studies*, Vol. 24, No. 4, pp. 625–645.

[29] Kostava T., Roth K. (2002), "Adoption of an organizational practice by subsdiaries of multinational corporations: Institutional and relational effects", *Academy of Management Journal*, Vol. 45, No. 1, pp. 215–233.

[30] Koubek J. (2009), "Managing human resources in the Czech Republic", In: Morley M.J., Heraty N., Michailova S. (eds.), *Managing Human Resources in Central and Eastern Europe*, New York, NY, Routledge, pp. 132–157.

[31] Larsen H.H., Brewster C. (2003), "Line Management Responsibility for HRM: What is happening in Europe?", *Employee Relations*, Vol. 35, No. 3, pp. 228–244.

[32] Lawler E. (1995), "Strategic human resource management: an idea whose time has come", In: Downie B., Coates M. (eds.), *Managing Human Resources in the 1990s and Beyond*, IRC Press, Kington, pp. 46–70.

[33] Lengnick-Hall M., Legnick-Hall C., Andrade L., Drake B. (2009), "Strategic Human Resource Management: The Evolution of the Field", *Human Resource Management Review*, Vol. 19, pp. 64–85.

[34] Listwan T., Pocztowski A., Stor M. (2009), "Managing human resources in Poland", In: Morley M.J., Heraty N., Michailova, S. (eds.), *Managing Human Resources in Central and Eastern Europe*, New York, NY, Routledge, pp. 90–131.

[35] Maxwell G.A, Watson S. (2006), "Perspectives on line managers in human resource management: Hilton International's UK hotels", *The International Journal of Human Resource Management,* Vol. 17, No. 6, pp. 1152–1170.

[36] Meyer A., Rowan B. (1977), "Institutionalized organizations: Formal structures as myth and ceremony", *American Journal of Sociology*, Vol. 83, pp. 340–363.

[37] McEvily S.K., Chakravarthy B. (2002), "The persistence of knowledge-based advantage: an empirical test for product performance and technological knowledge", *Strategic Management Journal*, Vol. 23, No. 4, pp. 285–305.

[38] Minbaeva D. (2005), "HRM practices and MNC knowledge transfer", *Personnel Review*, Vol. 34, No. 1, pp. 125–143.

[39] Minbaeva D., Pedersen T., Bjorkman I., Fey C., Park H. (2003), "MNC knowledge transfer, subsidiary absorptive capacity and knowledge transfer", *Journal of International Business Studies*, Vol. 34, pp. 586–599.

[40] Morley M.J., Heraty, N. and Michailova, S. (2009), *Managing Human resources in Central and Eastern Europe*, Routledge, New York.

[41] Morley, M., Gunnigle P., O'Sullivan M. (2006), "New direction in the roles and responsibilities of the HRM function", *Personnel Review*, Vol. 35, No. 6, pp. 609–617.

[42] Nonaka, I., Takeuchi H. (1995), *The Knowledge-Creating Company: How Japanese firms Create the Dynamics of Innovation*, Oxford University Press, New York.

[43] Noorderhaven N., Harzing A. (2009), "Knowledge-sharing and social interaction within MNEs", *International Journal of Business Studies*, Vol. 40, pp. 719–741.

[44] Novicevic M.M., Harvey M. (2001), "The changing role of the corporate HR function in global organizations of the twenty-first century", *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 12, No. 8, pp. 1251–1268.

[45] Organization for Economic Cooperation and Development (2010), *Statistics Portal*, at: http://www.oecd.org/statsportal/0,3352,en_2825_293564_1_1_1_1_1,00.html, accessed April 2010.

[46] Pudelko M., Harzing A. (2007), "'Country-of-Origin', Localization, or Dominance Effect? An Empirical investigation of HRM practises on foreign subsidiaries", *Human Resource Management*, Vol. 46, No. 4, pp. 535–559.

[47] Purcell J. (1994), "Personnel Earns a Place on the Board", *People Management*, Vol. 26, pp. 26–29.

[48] Poor J. (2009), "Managing human resources in the Czech Republic", In: Morley M.J., Heraty N. and Michailova S. (eds.), *Managing Human Resources in Central and Eastern Europe*, New York, NY, Routledge, pp. 188–218.

[49] Reilly P. (2008), "Strategic HR? Ask yourself the questions", *HR Director*, No. 44 (February), pp. 12–14.

[50] Scullion H., Starkey K. (2000), "In search of the changing role of the corporate human resource function in the international firm", *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 11, No. 6, pp. 1061–1081.

[51] Sheehan M. (2012), Investing in Management Development in Turbulent Times and Perceived Organisational Performance: A study of UK MNCs and their Subsidiaries", *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 23, No. 12, 2491–2513.

[52] Sparrow P., Brewster C., Harris H. (2004), *Globalizing Human Resource Management*, Routledge, New York.

[53] Ulrich D. (1997), *Human Resource Champions: The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results*. Harvard Business School Press, Boston, MA.

[54] United Nations Conference on Trade and Development (UNCTAD), (2008), *World Investment Report*. Geneva, Switzerland.

STRATEGIC HRM OUTSIDE OF CORPORATE HQ: LOST IN TRANSLATION?

Abstract

The paper evaluates the importance of successfully transferring knowledge about Human Resources role to subsidiaries within Multi-National Corporations. The author presents result of the research conducted on a group of MNC's Head Quarter HR directors and HR managers/specialist in foreign subsidiaries. The study shows an influence of transfer of knowledge about HR's role on the construction of HR's image within organisations and HRM devolvement.

Key words: Human Resources Management, Multi-National Corporations, Knowledge transfer

STRATEGICZNE ZARZĄDZANIE ZASOBAMI LUDZKIMI POZA GŁÓWNĄ SIEDZIBĄ KORPORACJI: ZGUBIONE W TŁUMACZENIU?

Streszczenie

Artykuł ocenia znaczenie transferu wiedzy na temat roli zarządzania zasobami ludzkimi do filii zagranicznych w ramach międzynarodowych korporacji. Autorka prezentuje wyniki badań przeprowadzonych na grupie dyrektorów personalnych w centralach korporacji międzynarodowych oraz menedżerach i specjalistach ds. zarządzania zasobami ludzkimi w ich zagranicznych filiach. Studium pokazuje wpływ transferu wiedzy na temat roli zarządzania zasobami ludzkimi na wizerunek działu personalnego wewnątrz organizacji oraz rozwój zarządzania zasobami ludzkimi.

Słowa kluczowe: zarządzanie zasobami ludzkimi, Korporacje międzynarodowe, transfer wiedzy

AGATA STACHOWICZ-STANUSCH*, CHARLES WANKEL**

ANTI-CORRUPTION PRACTICES AND IMPLEMENTATION MECHANISMS OF THE FORTUNE GLOBAL 500 AS AN ANSWER FOR AN ETHICAL VALUES CRISIS – RESEARCH RESULTS

The world is a dangerous place, not because of those who do evil, but because of those who look on and do nothing.
Albert Einstein (1879–1955)
The earth has enough for everyone's need, but not enough for everyone's greed.
Mahatma Gandhi (1869–1948)

Introduction

Upon reflection, many describe the last decade as a period defined by crises such as the terrorist attacks of 9/11, the plethora of cases of corporate corruption scandals, the 2003 SARS pandemic, the 2004 tsunami, and the 2008 collapse of the financial markets. An overview of such events suggests that crises are inevitable and do not discriminate among nations according to their size or main industries (Wooten and James 2010: 3). The term "crisis" has several meanings (Morin 1976; C Stegăroiu 2005; Chang 2005; Seeger et al. 2003: 4)) and its conceptual roots are long and tangled (Kosselleck 2006). Crises are by definition comparatively unusual and difficult to foresee (Sandin 2009: 113). A crisis can be a sudden and unexpected event that threatens to disrupt an organization's operations and foment both financial and

* **Agata Stachowicz-Stanusch, Associate Professor of Management** – Chief of Department of Management & Marketing, Faculty of Organization and Management, The Silesian University of Technology.
** **Charles Wankel, Associate Professor of Management** – St. John's University, New York.

reputational harm. Damage to stakeholders can be stark, including their emotional and financial well-being too. The adverse effects of a crisis might affect a wide swath of stakeholders including community members, employees, customers, suppliers, stockholders and various parts and levels of government. Crises threaten to damage reputations since a crisis might nurture in people reasons to think ill of the organization (Coombs 2007). According to many definitions in the contemporary scholarly literature, crises are situations in which there is: (a) a threat to basic values and (b) limited time for response (Stern 2003). These elements – a threat to basic values and (perceived) constrained time – are also present in the definition of a closely related factor "organizational crises", which can be defined through a synthesis of definitions put forth in the literature (James, Wooten 2005: 142; Pearson and Clair 1998; Rosenthal et al. 1989; Hermann 1972; Rosenthal and Kouzmin 1997: 297; Seeger et al. 1998; Perrow 1984; Nathan 2004: 184; Chong 2004: 43; HwangHong and Lichtentha 1999). An organizational crisis can be understood as a low-probability, high-impact event that threatens the viability of the organization and is characterized by ambiguity of cause, effect, and means of resolution, as well as by a belief that decisions must be made swiftly in its context (Pearson and Clair 1998: 60). Another perspective by Seeger, Sellnow and Ulmer states "organizational crises are specific, unexpected and non-routine events or series of events that create high levels of uncertainty and threaten or are perceived to threaten an organization's priority goals" (Seeger and Ulmer 2001: 369). A fundamental value for any corporation is its continued existence, and one obvious example of a corporate crisis is when a corporation is threatened with imminent bankruptcy. Other examples include strikes, corporate scandals and boycotts (see Snyder et al. 2006: 374).

However, the issue is not just the potential list of crisis examples but rather how many of the examples that come to one's mind have a clear relationship with corporate ethics. The global economic crisis, which started in summer 2007, prefaced by notable and numerous earlier corruption scandals in the business world, is salient. Though the global crisis that is currently manifest also stems from other sources such as a neglect of ecological sustainability (Wankel and Stoner 2008) and the growing economic divide of rich and poor nations (Wankel 2008; Stoner and Wankel 2007). This prompts a discussion in the economic sphere not only about its root causes, dimensions, and ongoing development, but what most importantly, also about the relationship between corporate crises and corporate ethics.

The relationship between corporate ethics and corporate crises is fraught with complications. Crises might spark wrongdoing; for instance, when management under pressure is tempted to take shortcuts with the safety of a product or service. Even more stable firms might seek to use the curtailing of safety associated costs to further weaken less strong rivals during a crisis. For example, in the fall of 2010, Ryan Air's chief put forth the notion of eliminating co-pilots on shorter flights (Pawlowski, 2010).

Conversely, a crisis might be the result of poor ethics: a company facing bankruptcy after a corporate corruption scandal is an obvious and familiar case. Somewhat paradoxically, a crisis might also be the result of ethically laudable behavior; for example, whistle-blowing. Safeguarding one value (for example, product user safety) a whistleblower might put another value (the continued existence of the company) at risk.

However, crises need not be only bad things. If properly managed, a crisis might actually generate considerable good. This was the situation for Johnson and Johnson when they recalled all Tylenol after tainted capsules were found in the Northwest United States. Something similar holds for individual crises as well. A person who has been through a crisis might subsequently realize that she or he has learned something important from it, or even become a morally better person; for instance, through cultivating the virtue of courage (Sorell 2003). It is clear that the relationship between corporate crises and business ethics is a very important research subject, particularly concerning the discovery of the sources of previous crises and ensuring protection against them in the future. But so far, the discussion in management literature is quite poor (Seeger and Ulmer 2001; Simola 2003; Sandin 2009). However, it is hard to sidestep the issue of the factors fostering the many instances of unethical behavior that were exhibited by so many organizations over the last decade and about the best ways of preventing such unethical behavior by organizations in the future. In addition to the obvious economic actions, such as neo-liberal deregulation and weakened states, it is necessary to indicate the much deeper moral dimensions of the global crisis. For example, an overemphasis on efficiency rather than questioning the rationale for the activities being spurred and management education that promoted a wrongheaded hierarchy of values and in some ways moral myopia (Neubaum et al. 2009). A widespread public perception is that corporations are deficient in professional ethics, a perception that corporate business recognizes as potentially detrimental (Schmidt et al. 2009). Swanson (2004), for instance, cited that public trust in business has dropped to unfortunate lows, with CEOs and stockbrokers being trusted by only 23% of the public, just a few points above used car dealers at 15%.

The moral dimension of the global crisis is manifested by the public trust crisis in corporations and their leaders and by corporations' mistrust of each other. Corruption scandals were one of the sources of the last global economic crisis and are the seed of a much deeper and more serious crisis: the crisis of ethical values in the contemporary business world. To a great extent, contemporary business corporations are deemed untrustworthy (Fleming and Zyglidopoulos 2009: 1–2), while in the past they were seen as an important, fundamental aspect of liberal democratic societies. It is obvious, that corruption scandals not only provoked discussion about the essence of corruption itself but also about the most effective methods for preventing and fighting it, which might lead to replenishing public trust in corporations. The below table presents some of the most frequent reported methods of fighting against and preventing corruption.

Table 1.

	Methods fighting against and preventing corruption
1.	corrupt or unethical behavior in an organization can be reduced or eliminated by a cultural change within, it involves both formal and informal elements
2.	an organization can build effective immunity to corruption through developing and then managing a positive corporate and organizational identity, which provides a moral frame for legal and ethical behavior by organization members and of the organization itself
3.	corruption can be mitigated by extensive ethical education of business people and, more broadly people in all professions
4.	Various international initiatives to fight corruption and to implement measures at the national level: *The OECD Convention on Combating Bribery of Foreign Public Officials in International Business Transactions (OECD Convention)* (...) established legally binding standards to criminalize the bribery of foreign public officials in international business transactions and provided for a host of related measures to bolster its efficacy. *The United Nations Convention against Corruption (UN Convention)* (...) [Its] role is to provide States with practical assistance and build the technical capacity needed to implement the Convention, (...) development of anti-corruption policies and institutions, including preventive anti-corruption frameworks (UNODC and Corruption). The UN Convention covers the following four main areas: (1) prevention, (2) criminalization, (3) international cooperation, and (4) asset recovery. *UN Global Compact* An initiative begun by the United Nations that serves as a policy platform and a practical framework for companies which are committed to sustainability and responsible business practices.
5.	Exemplary spiritual leadership based on values, ethical conduct, idealized influence, individualized consideration and transcendental goal could form part of the development of leaders in the corporate world as the corporate world needs ethical leaders more than ever before to prevent corruption and promote integrity.
6.	Implementing extrinsic regulation programs to prevent, detect, and punish legal violations is not enough to prevent corruption. What is required is a culture that embeds support for ethical conduct throughout the formal and informal corporate governance systems

Source: A. Stachowicz-Stanusch (ed.) (2010), *Organizational Immunity to Corruption: Building Theoretical and Research Foundations*. Charlotte, NC: IAP. Used with permission.

United Nations Initiatives Against Corruption – Global Compact

One of the first international initiatives for combating corruption is the UN Global Compact. In response to the adoption of the UN Convention against Corruption at the UN Global Compact Leaders Summit in June 2004, it was decided that a tenth principle addressing anti-corruption would be added to the then nine UN Global Compact Principles (Nakajima and Palmer 2010: 102). The UN Global Compact "asks companies to embrace, support and enact, within their sphere or influence, a set of core values

in the areas of human rights, labor standards, the environment, and anti-corruption" (United Nations Global Compact Office 2008: 5). Over 5000 companies in over 130 nations have pledged to adhere to the ten principles of the Global Compact (United Nations Global Compact Office, 2009b). Another 1000 companies have been delisted as Global Compact signatories for failing to file annual progress reports with the UN Global Compact Office (United Nations Global Compact, 2009a). The tenth principle of the UN Global Compact is: "Businesses should work against corruption in all its forms, including extortion and bribery" (United Nations Global Compact, 2008: 5). The UN has advised the participating corporations of the Global Compact to take the following steps in regard to fighting corruption:

1. To introduce anti-corruption policies and programs within their organizations and their business operations;
2. To report on their work against corruption in the annual Communication on Progress;
3. To share experiences and best practices through the submission of examples and case stories;
4. To collaborate with their industry peers to jointly find solutions to fight corruption through sectoral initiatives;
5. To collaborate with Transparency International and the International Chamber of Commerce as main provider of tools in the fight against corruption;
6. To engage in collective efforts with all stakeholders;
7. To lobby for the ratification and implementation of the UN Convention against Corruption in as many countries as possible (Nakajima and Palmer 2010: 102).

Anti-Corruption Policies of the Fortune Global 500

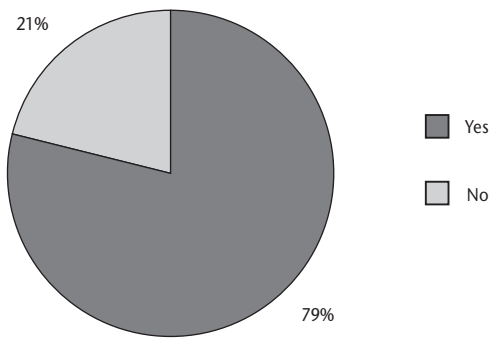
The need to diminish corporate vulnerability to corruption enticements has resulted in an increasing number of companies taking initiatives to improve internal integrity, transparency, and accountability. In 2009 the United Nations Office on Drugs and Crime (UNODC) in collaboration with PricewaterhouseCoopers (PwC) produced a report examining what companies in the Fortune Global 500 (2008 Index) are doing to fight corruption (Anti-corruption policies and measures of the Fortune Global 500, 2009). This report represents an attempt – the first of its kind – to take stock of companies' efforts to abide by the 10th Principle and to consolidate the body of existing knowledge on the matter. To this end, the report provides an overview of the direct and indirect measures that companies, listed in the Fortune Global 500 (2008 Index), have adopted to combat corruption and economic crime, including extortion, bribery and other forms of fraud. The results have been summarized in a table that is divided into measures, practices and implementation mechanisms.

For the purpose of this report, the word "measures" was understood as any act aimed at fighting corruption, bribery, and money laundering. These terms, as well as other expressions such as "kickbacks" or "improper payments", have also been used as keywords when conducting the research. As there are a wide variety of terms related to corruption, an attempt was made to limit the focus of this report. Our search was limited to items solicited by the search terms: "corruption", "bribery", "money laundering", "kickbacks", and "improper payments". Though, education, awareness raising, and training of employees on compliance and anti-corruption have also been considered when searching for companies' anti-corruption "measures".

For the purpose of this report, "practices" has been defined as: i) "gift management", understood to encompass the offering, giving, solicitation or acceptance of a gift, entertainment, meal or travel; ii) "whistle-blowing", understood as any process that offers employees, or affected external persons, the possibility to raise concerns or report violations of codes of conduct or laws; and iii) "disciplinary actions", which include measures that can be taken against employees, managers or directors when misconduct has taken place. Such actions can reach as far as implying dismissal and prosecution. "Implementation mechanisms" refer, for the purpose of this report, to any and all behavioral codes (internal code of conduct, code of ethics, etc.) adopted by the companies in question as well as to the officers and experts responsible for the preparation, implementation and surveillance of the rules and provisions contained therein (legal advisors, compliance officers, ombudsmen, etc.) (Anti-corruption policies and measures of the Fortune Global 500, 2009).

Below there are presented the results of anti-corruption policy analysis of companies listed on Global Fortune 500.

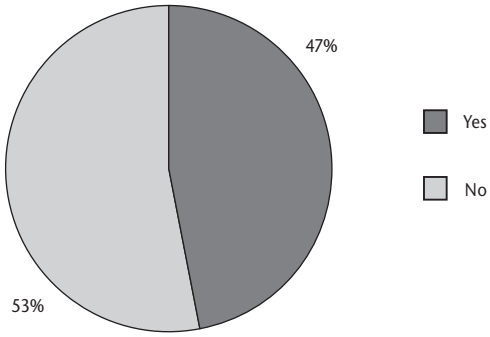
Figure 1. Application of Corporate Anti-Corruption Polices in Global Fortune 500 companies



Source: A. Stachowicz-Stanusch, *Anti-Corruption Policies and Measures of the Fortune Global 500* (Vienna: UNODC in Cooperation with PricewaterhouseCoopers, 2009).

Nearly 80% of analyzed 500 companies adopted corporate anti-corruption

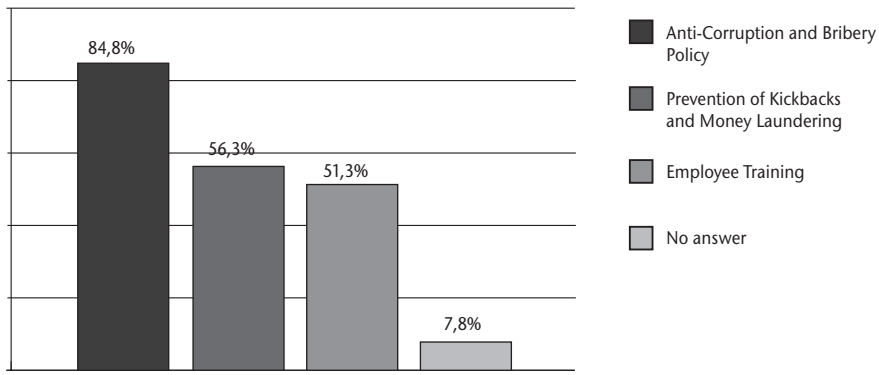
Figure 2. Application of Global Compact principles in Fortune Global 500 companies



Source: A. Stachowicz-Stanusch, *Anti-Corruption Policies and Measures of the Fortune Global 500* (Vienna: UNODC in Cooperation with PricewaterhouseCoopers, 2009).

More than half of analyzed companies which applied their own corporate anti-corruption policies did not implement Global Compact principles.

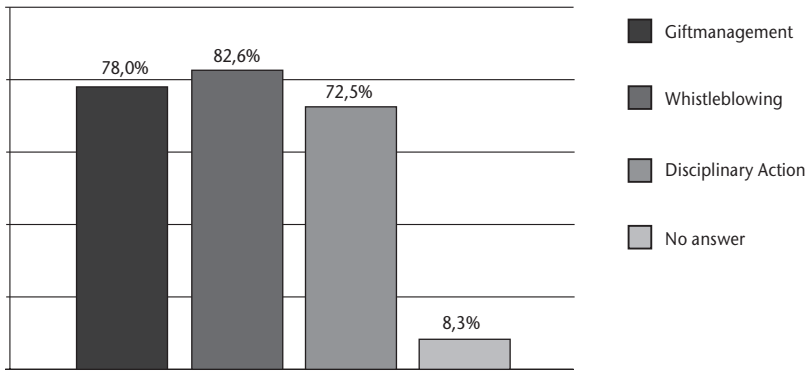
Figure 3. Measures of anti-corruption policy applied in Fortune Global 500 companies



Source: A. Stachowicz-Stanusch, *Anti-Corruption Policies and Measures of the Fortune Global 500* (Vienna: UNODC in Cooperation with PricewaterhouseCoopers, 2009).

Among the companies that created corporate anti-corruption policies nearly 85% deal with anti-corruption and bribery and over 56% of them take prevention of kickbacks and money laundering into consideration. Also, more than half of those policies include employee training related to anti-corruption issues. Nearly 8% of companies did not provide any response about implementation of their anti-corruption policies.

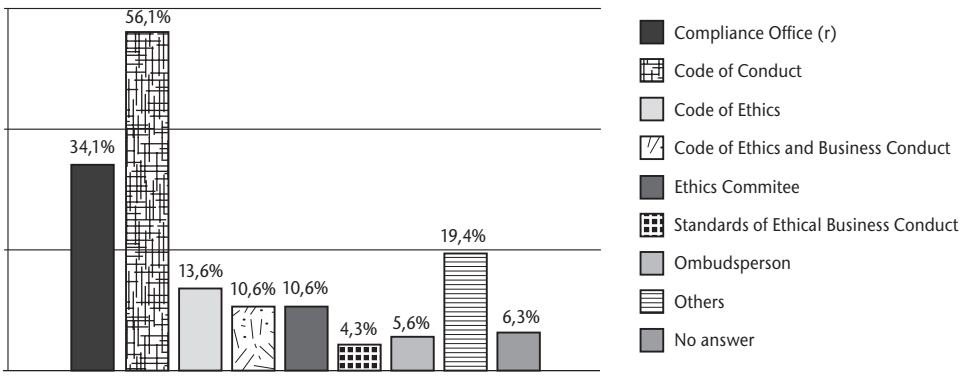
Figure 4. Practices included in anti-corruption policy in Global Fortune 500 companies



Source: A. Stachowicz-Stanusch, *Anti-Corruption Policies and Measures of the Fortune Global 500* (Vienna: UNODC in Cooperation with PricewaterhouseCoopers, 2009).

Declared anti-corruption policies most often include practices such as whistleblowing (over 82%) and gift management (78%). Disciplinary actions are elements of those policies in more than 72% cases. Over 8% of policies do not mention any of those practices.

Figure 5. Implementation mechanisms included in anti-corruption policy in Fortune Global 500 companies



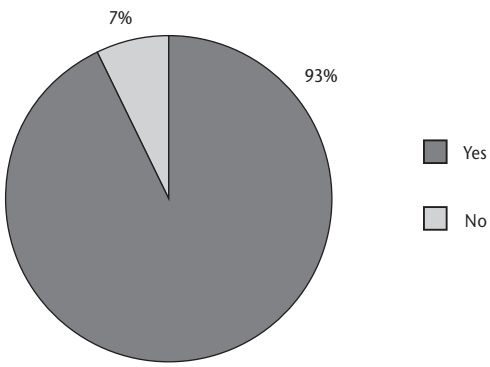
Source: A. Stachowicz-Stanusch, *Anti-Corruption Policies and Measures of the Fortune Global 500* (Vienna: UNODC in Cooperation with PricewaterhouseCoopers, 2009).

The most popular implementation mechanism for anti-corruption policies is through a code of conduct (over 56% indicate this). In over 34% of anti-corruption policies, compliance offices or compliance officers are specified. More than 6% of anti-corruption policy statements do not consider implementation mechanisms.

As established above, the most popular anti-corruption practice is whistleblowing. This word was used in the Sarbanes-Oxley Act 2002 in the United States of America. That legislation introduced major changes in the regulation of financial practice and corporate governance. Whistleblowing involves reporting violations of anti-corruption policies, concerns, or related suspicions. It can entail disclosure by organization members (former or current) of illegal, immoral, or illegitimate practices that are under the control of their employers, to persons or organizations that may be able to institute remedial action (Micelli and Near 1992). It works best when specific procedures and internal rules related to it are put forth (see also Johnson 2003: 35).

The whistleblowing mechanisms of the first hundred companies listed in the Global Fortune 500 report (Index 2008) were considered. We will address these results below.

Figure 6. Application of corporate anti-corruption policies in Global Fortune 100 companies



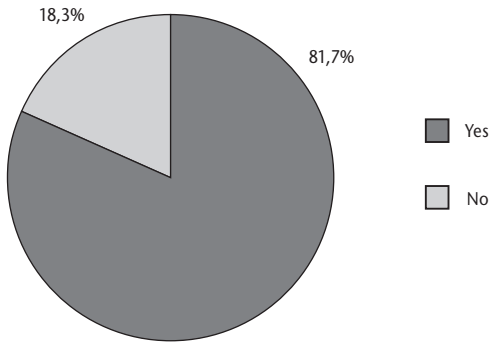
Source: A. Stachowicz-Stanusch, *Anti-Corruption Policies and Measures of the Fortune Global 500* (Vienna: UNODC in Cooperation with PricewaterhouseCoopers, 2009).

Among the first one hundred companies listed in the Global Fortune 500, only 7% do not use any corporate anti-corruption policies.

About 82% (76 cases) of those 93 companies which applied anti-corruption policies indicated whistleblowing (sometimes called ethics-helpline) as one of their implemented anti-corruption practices.

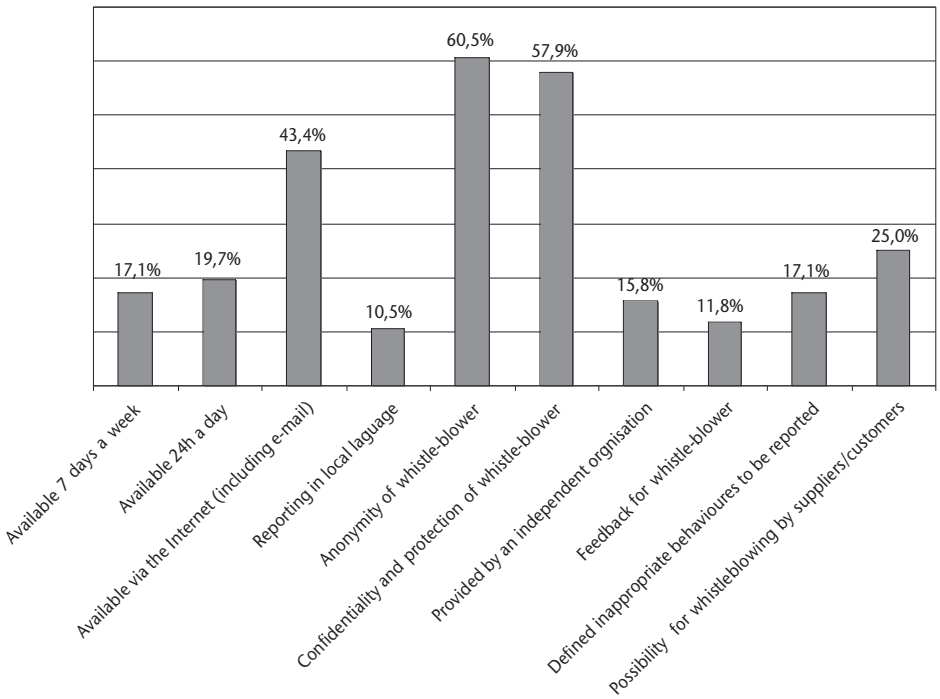
Among the 76 firms that had implemented whistleblowing mechanisms, in most cases, there was a possibility for a whistleblower to report concerns anonymously. However, many companies do not encourage anonymous reports as they lessen the possibility of confirming the validity of such accusations. However, companies often maintain the confidentiality of whistleblowers' identities to protect them from vindictiveness.

Figure 7. Application of Whistleblowing or Ethics-helpline in Global Fortune 100 companies



Source: A. Stachowicz-Stanusch, *Anti-Corruption Policies and Measures of the Fortune Global 500* (Vienna: UNODC in Cooperation with PricewaterhouseCoopers, 2009).

Figure 8. Complexity of whistleblowing mechanisms applied in Global Fortune 100 companies



Source: author's own study based on Anti-Corruption Policies and Measures of the Fortune Global 500, UNODC in Co-operation with PricewaterhouseCoopers Austria 2009.

The most popular channel for whistleblowing used by firms examined in the study was telephone. However, in 43% of cases, whistleblowers had the opportunity to communicate their concerns online, largely via email.

In multinational companies, reporting is not always possible in local languages. Indeed, just 10.5% of companies provide such an option.

About a quarter of the firms considered provide whistleblowing tools to stakeholders such as suppliers and customers.

Conclusion

In the wake of the financial scandals of the beginning of the millennium, including those of Enron and Parmalat, and with the onset in the summer of 2008 of an international financial crisis set off by US sub-prime mortgage practices and policies, the debate on the ethical aspect of business has greatly intensified and has become more developed (Rotta 2010: xvii). Several scholars have emphasized that modern business is part of the fiber of the larger society and its endeavors; and that a healthy society must have ethics from all sectors supporting each other symbiotically (e.g. De George 1999; Journey and Payne 2002).

Most will agree that public opinion worldwide finds the current level of business ethics in the world to be deplorable. Therefore, we have found it prudent to search for both practical solutions and explanatory theories with the aim of improving the situation. Though addressing the pervasive corruption in the global market might be difficult and not amenable to a quick fix, abdicating responsibility to the invisible hand of the market is imprudent (Rotta 2010: xvii). Amartya Sen, a Nobel Prize winner in 1998, has emphasized that "a business world without moral codes would not only be poor from a regulatory point of view but also very weak in terms of performance" (Sen 2001: 96).

We can follow Aristotle's ideas from *Nicomachean Ethics* and emphasize that the purpose of business activity praxis is to ultimately make a manager a better person and the world a better place (Aristotle 2010). From an Aristotelian perspective it is possible to simultaneously create wealth, be ethical, and be happy too (Nielsen 2010).

Unlike Aristotle, Schumpeter and many other modern economists have separated economic action from attendant ethical issues and judgments (Nielsen 2010). From a Schumpeterian perspective, the economic crisis that began in 2008 displays evolving forms of capitalism grounded in high-leverage finance and emerging organizational cultures.

Robust corporate efforts to battle corruption effectively and resurrect social trust require vigorous support from a firm's board of directors and CEOs, with a mind to realize the fundamental capitalist goals of high organizational performance and high

integrity. High performance might be reflected by strong and increasing financial results, the provision of superior goods and services, the creation of durable value for shareholders and other stakeholders, while managing risk successfully. High integrity includes conformance to legal and otherwise accepted rules, as well as commitment to such values as honesty, candor, fairness, trustworthiness, and reliability (Heineman 2009).

The development of anti-corruption policies for many Fortune Global 500 firms is a preliminary step towards corporate integrity. Though anti-corruption policies appear positive, they can only become meaningful if they become embedded in corporate culture. An anti-corruption policy's impact derives from its introduction, implementation, internalization, and institutionalization, with prominent support from leaders who "dare to care."

The creation of a moral frame for legal and ethical behavior by organizations and their members might include: extensive ethical education of business people and, more broadly, people in all professions through behavioral models, case studies, critical analysis, and the development of skill sets such as Socratic thinking to illuminate the issues of corruption (Wankel 2010) and the improvement of public sector ethics and the adoption of anti-corruption legislation (McKoy 2010).

Among the ways corruption in organizations might be mitigated are:

- formal systems designed to prevent unethical and illegal behavior including: senior executive oversight, codes of conduct, communication and training programs, anonymous reporting systems, and clear disciplinary measures for misconduct;
- drafting anti-corruption principles in the ethical code of conduct of an organization that can be applied to all countries in which it operates;
- applying anti-corruption policies to their relationships with suppliers;
- prohibiting making political contributions on behalf of the company or using the company's name, money, property, or equipment to support political parties;
- explicitly stating that employees are not allowed to accept gifts, gratuities, or kickbacks; notably in connection with business deals;
- prohibiting involvement of individuals in doing business on behalf of the company in ways benefiting their personal friends and family;
- putting in place audit committees enable employees to raise concerns about accounting and auditing procedures and to provide a forum for charges of unethical behavior including bribery and corruption to be investigated;
- running ethics training programs to sensitize employees about ethical issues and instruct them in the values of the company and the guidelines of its code of conduct;
- creating a series of case study situations or simulations where employees are faced with bribery and corruption challenges and encouraging discussions and comments that would help them understand the issues faced in the real world;

- linking performance management to ethical behavior and adherence to explicitly promulgated ethical principles. Using performance appraisal as an opportunity to discipline those who engage in either domestic or foreign business illegalities (Jamali 2010; Nakajima and Palmer 2010).

In conclusion, as Alexander Solzhenitsyn observed: "even the most rational approach to ethics is defenseless if there is not the will to do what is right."

References

[1] Aristotle (2010), *Nicomachean Ethics*, Kessinger, White Fish, MT.

[2] Chang T. MD (2005), *Crisis Management in Anesthesiology*, 6th September 2005, Conference, Metrohealthanesthesia.com.

[3] Chong J.K.S. (2004), Six Steps to Better Crisis Management, *Journal of Business Startegy*, Vol. 25, No. 2.

[4] Coombs T. (2007), Protecting Organization Reputations During a Crisis: The Development and Application of Situational Crisis Communication Theory, *Corporate Reputation Review*, Vol. 10, pp. 163–176.

[5] De George R.T. (1999), *Business Ethics*, 5th Edition, Prentice Hall, Upper Saddle River, NY.

[6] Fleming P., Zyglidopoulos S.C. (2009), *Charting corporate corruption – Agency, Structure and Escalation*, Edward Elgar, UK, pp. 1–2.

[7] Heineman B.W. Jr, (2009), *View from the inside – Robust anti-corruption programmes in a high-performance with high integrity global company*, In: *Transparency International Global Corruption Report 2009: Corruption and the Private Sector*, Cambridge University Press, pp. 81–83.

[8] Hermann C.F. (1972), *International Crises: Insights from Behavioral Research*, Free Press, New York.

[9] HwangHong P., Lichtenthal D. (1999), *Anatomy of Organizational Crises. ISBM Report 28*, Institute for the Study of Business Markets The Pennsylvania.

[10] Jamali D., (2010), *Alleviating Corruption through CSR*, In: A. Stachowicz-Stanusch (ed.), *Organizational Immunity to Corruption: Building Theoretical and Research Foundations*, IAP, pp. 239–246.

[11] James E.H, Wooten L.P. (2005), Leadership an (Un)usual: How to display Competence in Times of Crisis, *Organizational Dynamics*, Vol. 34, No. 2.

[12] Johnson R.A. (2003), *Whistle-Blowing: When it Works and Why*, Lynne Rienner Publishers Inc., USA.

[13] Journey B.E., Payne D. (2002), Evolution and Implementation: A Study of Values, Business Ethics and Corporate Social Responsibility, *Journal of Business Ethics*, Vol. 41, No. 4, pp. 297–311.

[14] Kosselleck R. (2006), Crisis. Trans. by M.W. Richter, *Journal of the History of Ideas*, Vol. 62, (2), p. 357–400.

[15] McKoy D.V. (2010), *Defining Corruption*, In: A. Stachowicz-Stanusch (ed.), *Organizational Immunity to Corruption: Building Theoretical and Research Foundations*, IAP, pp. 83–98.

[16] Micelli M.P., Near J.P. (1992), *Blowing the Whistle. The Organizational and Legal Implications for Companies and Employees*, Lexington Books. An Imprint of Macmillan, Inc., New York.

[17] Morin E. (1976), Pour une crisologie, *Connexions*, Vol. 25, pp. 149–163.

[18] Nakajima C., Palmer P. (2010), *Anti-Corruption Law and Practice*, In: A. Stachowicz-Stanusch (ed.), *Organizational Immunity to Corruption: Building Theoretical and Research Foundations*, IAP, pp. 99–110.

[19] Nathan M. (2004), How Past Becomes Prologue: A Sensemaking Interpretation of the Hindsight-Foresight Relationship Given the Circumstances of Crisis, *Futures*, Vol. 36.

[20] Neubaum D.O., Pagell M., Drexler J.A. Jr, McKee-Ryan F.M., Larson E. (2009), Business education and its relationship to student personal moral philosophies and attitudes toward profits: an empirical response to critics, *Academy of Management Learning and Education*, Vol. 8, No. 1, pp. 9–24.

[21] Nielsen R.P. (2010), High-Leverage Finance Capitalism, the Economic Crisis, Structurally Related Ethics Issues, and Potential Reforms, *Business Ethics Quarterly*, Vol. 20, No. 2, pp. 299–330.

[22] OECD (2003), *Business Approaches to Combating Corrupt Practices*, Working Papers on International Investment, available on: http://www.oecd.org/dataoecd/63/57/2638716.pdf.

[23] Pawlowski A. (2010, September 6), *Airline CEO: Nix co-pilot, save money*, CNN, Accesible at: http://edition.cnn.com/2010/TRAVEL/09/06/ryanair.ceo.comments.

[24] Pearson C.M., Clair J.A. (1998), Reframing Crisis Management, *Academy of Management Review*, Vol. 23, No. 60.

[25] Perrow C. (1984), *Normal Accidents: Living With High Risk Technologies*, (Revised edition, 1999), Princeton, NY: Princeton University Press.

[26] Rosenthal U., Hart P., Charles M.T. (1989), *The World of Crises and Crisis Management*, In: U Rosenthal, M.T. Charles, P't Hart (eds), *Coping with Crises: The Management of Disasters, Riots and Terrorism*, Springfield.

[27] Rosenthal U., Kouzmin A. (1997), Crises and Crisis Management: Toward Comprehensive Government Decision Making, *Journal of Public Administration Research and Theory,* Vol. 7, No. 2.

[28] Rotta C.P. (2010), *A Short Guide to Ethical Risk*, GOWER.

[29] Sandin P. (2009), Approaches to Ethics for Corporate Crisis Management, *Journal of Business Ethics*, Vol. 87, pp. 109–116.

[30] Schmidt C.D., McAdams C.R., Foster V. (2009), Promoting the moral reasoning of undergraduate business students through a deliberate psychological education-based classroom intervention, *Journal of Moral Education*, Vol. 38, No. 3, pp. 315–334.

[31] Schumpeter J.A. (1947), *Capitalism, socialism, and democracy*, New York, Hamper and Brothers.

[32] Seeger M.W., Sellnow T.L., Ulmer R.R. (1998), Communication, organization, and crisis. *Communication Yearbook*, Vol. 21, pp. 231–275.

[33] Seeger M.W., Sellnow T.L., Ulmer R.R. (2003), *Communication and Organizational Crisis*, Praeger Publisgers. Westport USA.

[34] Seeger M.W., Ulmer R.R. (2001), Virtuous Responses to Organizational Crisis: Aaron Feuerstein and Milt Cole, *Journal of Business Ethics,* Vol. 31, pp. 369–376.

[35] Sen A. (2001), *La richezza della ranione. Denaro, valori, identita. Il Mulino*, Bologna [Rotta 2010: 6].

[36] Simola S. (2003), Ethics of Justice and Care in Corporate Crisis Management, *Journal of Business Ethics*, Vol. 46, pp. 351–361.

[37] Snyder P., Hall M., Robertson J., Jasinski T., Miller J.S. (2006), Ethical Rationality: A Strategic Approach to Organizational Crisis, *Journal of Business Ethics*, Vol. 63, pp. 371–383. Sorell T. (2003), Morality and Emergency, *Proceedings of the Aristotelian Society*, Vol. 103, pp. 21–37.

[38] Stachowicz-Stanusch A. (2010), *Corruption Immunity Based on Positive Organizational Scholarship Towards Theoretical Framework*, In: A. Stachowicz-Stanusch (ed.), *Organizational Immunity to Corruption: Building Theoretical and Research Foundations*, IAP, pp. 35–62.

[39] Stegăroiu I. (2005), The concept of crisis, *Annals of the University of Petroşani. Economics*, Vol. 5, pp. 261–266.

[40] Stern E.K. (2003), *Crisis Decision Making: A Cognitive Institutional Approach. Swedish National Defense College*, Stockholm.

[41] Stoner J.A.F., Wankel C. (eds.) (2007), *Innovative Approaches to Reducing Global Poverty*, New York: IAP.

[42] Swanson D.L. (2004), The buck stops here: why universities must reclaim business ethics education, *Journal of Academic Ethics*, Vol. 2, No. 1, pp. 43–61.

[43] United Nations Global Compact (2008), *Corporate citizenship in the world economy*, New York: United Nations Global Compact Office.

[44] United Nations Global Compact (2009a), *1000 Companies Delisted by UN Global Compact Since 2008*, Press Release, October 7, 2009, accessible at: http://www.unglobalcompact.org/NewsAndEvents/news_archives/2009_10_07.html.

[45] United Nations Global Compact (2009b), *UN Global Compact participants*, New York: United Nations Global Compact Office, accessible at: http://www.unglobalcompact.org/ParticipantsAndStakeholders/index.html.

[46] Wankel C. (ed.) (2008), *Alleviating Poverty through Business Strategy*, New York: Palgrave Macmillan.

[47] Wankel C., Stoner J.A.F. (eds.) (2008), *Innovative Approaches to Global Sustainability*, New York: Palgrave Macmillan.

[48] Wankel C. (2010), *Orienting Business Students to Navigate The Shoals of Corruption in Practice*, In: A. Stachowicz-Stanusch (ed.), *Organizational Immunity to Corruption: Building Theoretical and Research Foundations*, IAP, pp. 63–68.

[49] Wooten L., James E.H. (2010), *Seeing the Glass Half Full: Using a POS Framework to Teach Leading under Pressure*, Paper accepted for and presented on the 2010 Academy of Management Annual Meeting.

ANTI-CORRUPTION PRACTICES AND IMPLEMENTATION MECHANISMS OF THE FORTUNE GLOBAL 500 AS AN ANSWER FOR AN ETHICAL VALUES CRISIS – RESEARCH RESULTS

Abstract

From the Aristotelian perspective the global crisis of the recent years is an example of what the business ethics could be, but to a great extent it isn't. In the paper authors formulate a thesis that corruption scandals of the last decade are not only one of the causes of global economic crisis, but they are also the source of a much deeper and serious crisis of moral values of contemporary enterprises. The moral dimension of the global crisis has its results in the crisis of social trust in corporations and their leaders. The authors in the presented elaboration firstly discuss the relationship between business ethics and the organizational crisis, and then they analyze the practices and mechanisms of anti-corruption policies of Fortune Global 500 companies, which seems to be evidence for their compliance with the 10th Global Compact Principle.

In the conclusion authors propose a list of necessary actions that should be realized for building a framework for legal and ethical behaviors of modern organizations and their members.

Słowa kluczowe: corruption, global crises, business ethics, fortune global 500

PRAKTYKI ANTYKORUPCYJNE I WDRAŻANIE MECHANIZMÓW RANKINGU FORTUNE GLOBAL 500 JAKO ODPOWIEDŹ NA KRYZYS WARTOŚCI ETYCZNYCH. WYNIKI BADAŃ

Streszczenie

Z perspektywy filozofii Arystotelesa globalny kryzys ostatnich lat jest przykładem tego, czym etyka biznesu mogła być, lecz w ogromnej mierze nie stała się tym. W niniejszym artykule autorzy stawiają tezę, iż korupcyjne skandale ostatniej dekady to nie tylko jedna z przyczyn globalnego kryzysu ekonomicznego, lecz również źródło dużo głębszego i poważniejszego kryzysu wartości moralnych współczesnych przedsiębiorstw. Moralny wymiar globalnego kryzysu przełożył się na kryzys zaufania społecznego w stosunku korporacji i jej liderów. Autorzy w prezentowanym opracowaniu, po pierwsze, omawiają związek pomiędzy etyką biznesu a kryzysem organizacyjnym, po drugie, analizują praktyki i mechanizmy polityk antykorupcyjnych firm Fortune Global 500, które mają być dowodem na wypełnianie przez nie 10. zasady *Global Compact*.

Konkludując, autorzy proponują listę niezbędnych działań, które należy podjąć dla zbudowania moralnych ram, legalnych i etycznych zachowań współczesnej organizacji i jej uczestników.

Słowa kluczowe: korupcja, globalny kryzys, etyka biznesu, fortune global 500

NAUKI ZARZĄDZANIA W KAZACHSTANIE I POLSCE NA POCZĄTKU XXI WIEKU – PERSPEKTYWY ROZWOJU I WSPÓŁPRACY

W dniach 8–12 września tego roku odbyła się w Astanie II międzynarodowa konferencja profesorów nauk organizacji i zarządzania pt. *Nauki zarządzania w Kazachstanie i Polsce na początku XXI wieku – perspektywy rozwoju i współpracy*. Ze strony polskiej organizatorami konferencji byli: Katedra Zarządzania Międzynarodowego Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie we współpracy z Fundacją Zarządzania Międzynarodowego oraz Komitet Nauk Organizacji i Zarządzania PAN, natomiast ze strony kazachskiej gospodarzem obrad był Euroazjatycki Narodowy Uniwersytet Gumilieva. Jest to jedna z najbardziej uznanych uczelni w Kazachstanie, z którą od kilku lat Katedra Zarządzania Międzynarodowego UE w Krakowie współpracuje naukowo. Komitet Naukowy konferencji stanowili członkowie Prezydium Komitetu Nauk Organizacji i Zarządzania PAN w składzie: prof. dr hab. Bogdan Nogalski, czł. koresp. PAN Wiesław Grudzewski, prof. dr hab. Ryszard Borowiecki, prof. dr hab. Zdzisława Janowska, czł. koresp. PAN Andrzej K. Koźmiński, prof. dr hab. Kazimierz Krzakiewicz, prof. dr hab. Tadeusz Listwan, prof. dr hab. Maria Romanowska, prof. dr hab. Janusz Strużyna, prof. dr hab. Michał Trocki, a ze strony kazachskiej: prof. dr N.K. Kuchukova, prof. dr S.K. Suraganova oraz dr B.U. Syzdykbayeva.

Uroczystego otwarcia konferencji dokonał konsul Rzeczpospolitej Polskiej w Kazachstanie Jego Ekscelencja Jacek Kluczkowski. W swoim wystąpieniu podkreślił wagę tego typu przedsięwzięć i ich wpływ na rozwój nauki oraz na zacieśnianie współpracy między Polską i Kazachstanem. Uczestników konferencji powitali także prof. dr hab. Yerlan Sydykov, rektor Euroazjatyckiego Uniwersytetu im. Gumilieva, Murat Karymsakov – Przewodniczący Euroazjatyckiego Klubu Uczonych, prof. dr hab. Bogdan Nogalski – Przewodniczący Komitetu Naukowego Organizacji i Zarządzania Polskiej

Akademii Nauk oraz dr hab. Balsheker Alibekova – Dziekan Wydziału Ekonomii Euroazjatyckiego Uniwersytetu. W imieniu organizatorów gości przywitał kierownik Katedry Zarządzania Międzynarodowego UE w Krakowie prof. dr hab. Janusz Teczke.

Konferencja obejmowała trzy sesje plenarne określone według tematyki referatów prezentowanych przez uczestników. Ustalony przez organizatorów schemat wystąpień pozwolił na zabranie głosu przez wszystkich uczestników i sprzyjał owocnym dyskusjom. Aby podkreślić współpracę pomiędzy organizatorami, przyjęto także, iż językami konferencji będą polski i rosyjski.

Podczas inauguracyjnej sesji naukowej uczestnicy wysłuchali dziesięciu wystąpień. Jako pierwszy doświadczenia badawcze i praktyczne polskich nauk o zarządzaniu jako platformę współpracy Polski i Kazachstanu prezentował przedstawiciel Uniwersytetu Gdańskiego – prof. dr hab. Bogdan Nogalski. Zgodnie z koncepcją autorów referatu (B. Nogalski, T. Falencikowski, A. Szpitter) doświadczenia Polski z okresu transformacji w kierunku nowoczesnego biznesu mogą być pomocne i efektywnie implementowane przez naukę i gospodarkę kazachską.

W kolejnej prezentacji prof. Bakyt Syzdykbayeva z Uniwersytetu Gumilieva (reprezentując grupę autorów: B. Syzdykbayeva, A. Bayandinova, M. Temirbulatova) przedstawiła koncepcję *corporate governance* w Kazachstanie w okresie modernizacji ekonomicznej. W prezentacji zostały przedstawione – głównie w aspekcie finansowym– problemy i rozwiązania w obszarze zarządzania korporacyjnego na przykładzie przedsiębiorstwa Tsesna-Astyk.

Podczas następnego wystąpienia głos zabrała prof. dr hab. Wanda Sułkowska, poruszając problem zarządzania ryzykiem długowieczności z wykorzystaniem metody ubezpieczeniowej i podkreślając rolę państwa, pracodawców i obywateli w tworzeniu efektywnego systemu ubezpieczeń w obliczu przesuwającej się średniej długości życia człowieka. Z kolei przedstawicielki gospodarzy – prof. Sairan Suraganova, dr hab. Balsheker Alibekova oraz mgr Nurilya Tashtanova – odniosły się do zagadnienia organizacji rachunkowości działalności przedsiębiorstw turystycznych w Kazachstanie.

W kolejnej części sesji referujący skupili się głównie na aspekcie regionalnym zarządzania. Prof. Saltanat Akhmetzhanova omówiła kreowanie polityki regionalnej w Kazachstanie, skupiając się na powiązaniach między rozwojem społeczno-gospodarczym a planowaniem przestrzennym. Z kolei prof. Ewa Bojar z Politechniki Lubelskiej (reprezentując pozostałych autorów: K. Pylaka, M. Bojara) poruszyła problem roli lidera w procesie zarządzania rozwojem potrójnej heliksy dla rozwoju regionalnego. Następnie głos zabrał prof. dr hab. Aleksander Noworól z Uniwersytetu Jagiellońskiego, prezentując referat pt. *Zarządzanie rozwojem regionalnym i lokalnym w świetle terytorializacji polityki rozwoju.* Autor podkreślił rolę współpracy wszystkich uczestników systemu zarządzania terytorialnego – polityków, funkcjonariuszy publicznych, biznesu i organizacji pozarządowych – w celu stworzenia spójnych koncepcji i planów.

W ostatniej grupie tej sesji wystąpili: prof. dr hab. Mieczysław Moszkowicz z Politechniki Wrocławskiej, który omówił rolę państwa w polskiej gospodarce, odwołując się do warunków demokracji w innych krajach, prof. Sairan Suraganova (Uniwersytet Euroazjatycki), która poruszyła problem zarządzania informacyjnego przedsiębiorstw krajowych w Kazachstanie oraz prof. dr hab. Jan Jeżak (Uniwersytet Łódzki), który przedstawił polski model ładu korporacyjnego na tle doświadczeń światowych, opierając się głównie na modelach anglosaksońskim i niemieckim.

Dwie kolejne sesje naukowe obejmowały aż 13 prezentacji o bardzo różnorodnej i interesującej tematyce. Drugą sesję plenarną rozpoczęło wystąpienie prof. dr hab. Mariana Hopeja z Wrocławia, który reprezentując grupę autorów (M. Hopej, A. Zgrzywa-Ziemniak, R. Kamiński), omówił możliwości wykorzystania współczesnych metod zarządzania w przedsiębiorstwach funkcjonujących w Polsce. Wyniki badań autorów pokazały, że najczęściej obecnie stosowanymi metodami zarządzania są: controlling, zarządzanie procesami i TQM, a głównymi czynnikami kierującymi zarządzającymi są: wzrost konkurencyjności, jakość oferowanych produktów i redukcja kosztów operacyjnych przedsiębiorstwa.

Następnie głos zabrała mgr Aigerim Beissekeyeva, która w imieniu prof. Gulnar Saparovej przedstawiła referat nt. opieki społecznej i socjalnej w Kazachstanie oraz kierunkach rozwoju obszaru.

O potrzebie zarządzania relacjami współpracy samorządu lokalnego i organizacji pozarządowych przekonywała w swojej prezentacji prof. dr hab. Barbara Kożuch z Uniwersytetu Jagiellońskiego. Mimo braku usystematyzowanych ram współpracy między obiema stronami autorzy podkreślają w artykule istotność i wielowymiarowość korzyści płynących z nawiązania efektywnej współpracy między NGO i jednostkami samorządowymi.

Istotny problem przedstawili w swoim wystąpieniu prof. dr hab. Irena Hejduk i prof. dr hab. Wiesław Grudzewski, omawiając w ramach współczesnych modeli biznesowych klastry jako organizacje *sustainable*. Konieczność dostosowania modeli biznesu do zmieniających się warunków otoczenia skutkuje powstaniem nowych form organizacyjnych, takich jak: organizacje sieciowe, organizacje inteligentne, zrównoważone czy klastry. Zarządzanie klastrami autorzy określają jako wyjątkowo wymagające, ze względu na wielostronne relacje, jakim podlegają. Podkreślają jednak wielość korzyści płynących z zastosowania tego akurat modelu biznesu (m.in. wzrost innowacyjności, wzmożone przepływy wiedzy, lepsze wyniki ekonomiczne).

Następnie prof. Turtubek Sadykov z Uniwersytetu Euroazjatyckiego zaprezentował intrygujące zagadnienie: *Inon jako nowoczesny logiczny sukcesor kapitału*, czyli forma zarządzania informacją ekonomiczną.

Z kolei reprezentant Uniwersytetu Warszawskiego prof. dr hab. Jerzy Kisielnicki omówił problem zasilania systemów edukacyjnych, czyli rolę krajowych systemów informacji naukowo-technicznej na przykładzie realizacji projektu SYNAT. Dostępność

aktualnych i wyczerpujących informacji pozwala na podniesienie poziomu kształcenia, co z kolei prowadzi do rozwoju nauki w skali kraju. Projekt SYNAT jest właśnie etapem w procesie tworzenia uniwersalnej, otwartej platformy wymiany informacji.

Na zakończenie drugiej sesji plenarnej swój referat pt. *Struktury własnościowe polskich spółek publicznych a efektywność ich kapitału intelektualnego* przedstawili prof. dr hab. Grzegorz Urbanek oraz dr Leszek Bohdanowicz z Uniwersytetu Łódzkiego. Autorzy podkreślali znaczenie efektywnego zarządzania kapitałem intelektualnym dla zwiększania przewagi konkurencyjnej, głównie na rynkach rozwijających się oraz wpływ struktury własnościowej na wydajność kapitału intelektualnego.

Trzecią sesję plenarną rozpoczęło wystąpienie prof. Sairan Suraganovej, która zaprezentowała uczestnikom konferencji kierunki rozwoju rynku usług turystycznych Republiki Kazachstanu. Autorka przekonywała podczas prezentacji, że mimo iż turystyka w Kazachstanie nie jest jeszcze istotnym sektorem gospodarki, to potencjał kraju w tym obszarze nie może być zmarnowany i wymaga wsparcia naukowego (stworzenie długoterminowych prognoz rozwoju, organizacja terytorialna turystyki).

Następnie głos zabrał prof. dr hab. Łukasz Sułkowski z Uniwersytetu Jagiellońskiego, skupiając się na podstawowych problemach poznawczych dotyczących koncepcji kultury organizacyjnej. Autor omówił aksjologiczne, estetyczne i prakseologiczne aspekty zarządzania kulturą organizacji.

Cechy rozwoju rynku produktów rolnych Republiki Kazachstanu przedstawiła w imieniu grupy autorów (prof. Talgat Kussainov, prof. Karlygash Alenova, dr hab. Balsheker Alibekova) prof. Alibekova z Uniwersytetu Euroazjatyckiego. Autorzy podkreślili w artykule bardzo mocne uzależnienie od światowych cen zboża i ich wpływ na produkcję zboża w Kazachstanie.

Z kolei prof. dr hab. Grzegorz Urbanek w swoim wystąpieniu poruszył problem strategicznego znaczenia marki w działalności przedsiębiorstw na przykładzie wybranych spółek notowanych na warszawskiej GPW, prezentując wyniki badań nad wpływem lokalnych marek na wyniki finansowe przedsiębiorstw.

Następnie głos zabrał prof. dr hab. Zdzisław Szalbierz z Politechniki Wrocławskiej, prezentując referat *Bezpieczeństwo energetyczne, inwestycje w energetyce a procesy regulacji*, współautorstwa dr Edyty Ropuszyńskiej-Surmy, w którym przedstawił podstawowe cele regulacji rynku energetycznego w Polsce.

Przedstawiciele Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu: prof. dr hab. Kazimierz Krzakiewicz oraz prof. dr hab. Szymon Cyfert zajmująco omówili koncepcję sensualnych przywódców w procesie zarządzania, podkreślając konieczność włączenia w proces zarządzania liderów potrafiących wykorzystać emocje dla zbudowania przewagi konkurencyjnej organizacji.

Ekonomiczne aspekty rozwoju transportu regionalnego i kompleksu logistycznego Kazachstanu przedstawił prof. Zhanarys Raimbekov z Uniwersytetu Gumilieva, a reprezentant Wyższej Szkoły Bankowej w Gdańsku – prof. dr hab. Bogdan

Nogalski zaprezentował referat pt. *Tworzenie modelu biznesu: tematy projektowania* (współautorstwa dr. inż. Tadeusza Falencikowskiego).

Na zakończenie ostatniej III sesji plenarnej głos zabrał prof. dr hab. Janusz Teczke, prezentując teoretyczne i praktyczne aspekty edukacji menedżerów dla organizacji non profit. W trakcie wystąpienia prof. Teczke podkreślił rosnącą rolę ekonomii społecznej i intensywny rozwój organizacji pozarządowych, co za tym idzie potrzebę wystąpienia menedżerów w nowej roli (położenie większego nacisku na „czynnik ludzki" w zarządzaniu).

Uroczystego zamknięcia obrad dokonał prof. dr hab. Wiesław Grudzewski, dziękując organizatorom i wyrażając nadzieję, że konferencja w Astanie nie była ostatnią okazją do spotkania w tak zacnym gronie i do wymiany doświadczeń naukowych między znaczącymi ośrodkami naukowymi z dziedziny zarządzania i organizacji Polski i Kazachstanu. Profesor Grudzewski zaakcentował wkład tego typu przedsięwzięć w rozwój nauki i biznesu, a przede wszystkim w tworzenie bazy do współpracy między krajami.

Mimo tak napiętego programu organizatorzy konferencji zadbali również o zaspokojenie potrzeb turystyczno-poznawczych jej uczestników. W planie znalazło się zwiedzanie Astany w dwóch odsłonach: nocnej i dziennej. Niewątpliwie obie zrobiły na uczestnikach konferencji duże wrażenie, głównie ze względu na skalę i wyraz architektoniczny stolicy. Goście wzięli także udział w uroczystej kolacji, w trakcie której mieli okazję podziwiać występ zespołu wokalno-tanecznego. Zaprezentowany tradycyjny repertuar pozwolił widzom przenieść się na chwilę do innego, baśniowego świata kazachskich stepów.

Konferencja była doskonałą okazją do spotkania przedstawicieli najważniejszych ośrodków naukowych w Polsce, a co za tym idzie do wymiany doświadczeń i osiągnięć naukowych oraz prezentacji obecnych trendów w naukach o zarządzaniu. Dzięki udziałowi w obradach zarówno polskich, jak i kazachskich profesorów było możliwe porównanie wyników badań naukowych realizowanych w obu krajach.

W opinii zarówno uczestników, jak i organizatorów polsko-kazachska konferencja była przedsięwzięciem udanym pod każdym względem. Jej owocem jest książka zatytułowana *Management Sciences in Kazakhstan and in Poland at the Beginning of the 21st Century. Perspectives for Development and Cooperation* (ISBN 978-83-932796-1-6), obejmująca 37 publikacji uczestników konferencji (szczegóły oraz informacje na temat możliwości zakupu dostępne są pod adresem: katzm@uek.krakow.pl). Tak pozytywny odbiór wydarzenia wśród uczestników zachęcił organizatorów do podwyższenia poprzeczki przy okazji organizacji kolejnej konferencji– w ramach cyklicznych spotkań w przyszłym roku spotkamy się w Republice Południowej Afryki, by z przedstawicielami tamtejszego środowiska nauki dyskutować nad wyzwaniami współczesnego zarządzania.

Dominika Guja

OFICYNA WYDAWNICZA SGH POLECA

Zdolność relacyjna w tworzeniu efektów współdziałania małych i średnich przedsiębiorstw

Anna Wójcik-Karpacz

Monografia jest jednym z pierwszych na gruncie krajowym opracowań ukazującym wpływ zdolności relacyjnej na efektywność współpracy międzyorganizacyjnej. […] Oryginalność opracowania wiążę z kilkoma elementami, a mianowicie:

- analizą i systematyką ujęć zdolności relacyjnej jako czynnika przewagi konkurencyjnej,
- analizą efektu synergii jako kryterium oceny relacji międzyorganizacyjnych,
- autorskim zoperacjonizowanym modelem badania i oceny wpływu zdolności relacyjnej na finansowe i niefinansowe efekty relacji z partnerami rynkowymi,
- diagnozą zdolności relacyjnej i efektów współdziałania małych i średnich przedsiębiorstw z partnerami rynkowymi.

[Praca] w istotnym i znacznym stopniu wzbogaca teoretyczno-metodyczne aspekty badania (pomiaru i oceny) zdolności relacyjnej jako czynnika tworzenia efektów współdziałania międzyorganizacyjnego.

z recenzji prof. dr. hab. Janusza Czekaja,
kierownika Katedry Metod Organizacji i Zarządzania
Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie

Autorka podejmuje w pracy problem badawczy o pierwszorzędnej randze. Zdolność relacyjna to bez wątpienia kluczowy problem współczesnej gospodarki, decydujący dla konkurencyjności przedsiębiorstw. Wydaje się [on] mieć szczególne znaczenie dla małych i średnich przedsiębiorstw. Z jednej strony ze względu na swój ograniczony potencjał są one wręcz skazane na partnerskie relacje z licznymi

podmiotami swego otoczenia. Z drugiej strony ogólnie znana jest tendencja do autonomii tego typu jednostek, wynikająca choćby z indywidualistycznych postaw typowych przedsiębiorców. […]

Na uwagę zasługuje przejrzystość prezentacji ustaleń badawczych […], co zdecydowanie ułatwia ich odbiór czytelnikowi.

z recenzji prof. dr. hab. Andrzeja Kalety,
kierownika Katedry Zarządzania Strategicznego
Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

Finanse przedsiębiorstw

Mirosław Bojańczyk

Tym, co wyróżnia tę książkę, jest przedstawienie finansów przedsiębiorstwa tak jak one w rzeczywistości funkcjonują w aktualnym, dynamicznie zmieniającym się otoczeniu. Nie są tu prezentowane teorie ani oczekiwania niemające praktycznego zastosowania. Wiele zagadnień z zakresu funkcjonowania przedsiębiorstw inaczej postrzegamy w okresie stabilnego rozwoju, a inaczej w okresie kryzysu. W podręczniku tym dominuje spojrzenie przez pryzmat inwestora, który inwestuje swoje środki w przedsiębiorstwo i ponosi związane z tym ryzyko.

Finanse przedsiębiorstw, co pokazano w tym podręczniku, są dość proste. Jeśli rozumie się cel działalności i sposoby jego realizacji, to wówczas cała reszta zagadnień układa się w logiczną całość.

Budżetowanie zadaniowe w kontekście sanacji finansów publicznych w krajach Unii Europejskiej

pod redakcją naukową Piotra Albińskiego

Trwająca od pewnego czasu dyskusja na temat budżetowania zadaniowego, jego skali oraz możliwości zastosowania w odniesieniu do rozmaitych obszarów finansowania zadań polityki gospodarczej sprawia, że podjęty temat należy uznać za ważny i potrzebny, a ponadto przydatny dla praktyki gospodarczej.

Znaczenie podjętej tematyki wynika przede wszystkim z potrzeby wypracowania dobrych narzędzi oceny efektywności dokonywanych wydatków.

Autorzy przedstawiają ideę budżetowania zadaniowego na tle analizy sytuacji fiskalnej, koncentrując się na najważniejszych wskaźnikach gospodarczych.

Dla porównań między poszczególnymi krajami ważne jest to, że zastosowano takie same wskaźniki, obliczane według tej samej metodologii. Pozwoliło to na bardziej precyzyjne porównania, choć oczywiście trzeba mieć na uwadze podkreślany przez zespół badawczy trudny do ustalenia wpływ kryzysu finansów publicznych na podejmowanie decyzji dotyczących budżetowania.

Przedstawioną do recenzji pracę uważam za spełniającą wymogi stawiane przed publikacją naukową. Zawarte w niej wyniki są dobrze udokumentowane, przedstawione wnioski i oceny są trafnie uzasadnione, a całość materiału jest przygotowana w sposób świadczący o znajomości tematu przez członków zespołu badawczego.

na podstawie recenzji dr. hab. Piotra Błędowskiego, prof. nadzw. SGH

Zmiany uwarunkowań funkcjonowania przedsiębiorstw na rynku energii elektrycznej w Unii Europejskiej

Grażyna Wojtkowska-Łodej, Dariusz Michalski, Paweł Hawranek

Zagrożenia dla funkcjonowania rynków, takie jak ich destabilizacja oraz malejące zaufanie do ich zdolności samoregulacji, ujawnione w okresie kryzysu finansowego, zostały dostrzeżone przez Komisję Europejską, która w odpowiedzi podejmuje działania regulacyjne mające na celu zwiększenie bezpieczeństwa transakcji na rynkach finansowych. Nowe rozporządzenia i dyrektywy dotyczą również rynków z fizyczną dostawą, a więc będą oddziaływać na elektroenergetykę, która w coraz większym stopniu bierze udział w handlu instrumentami pochodnymi powiązanymi z rynkiem energii. Nowe warunki, w jakich przyjdzie funkcjonować elektroenergetyce, będą także wpływać na organizację działalności operacyjnej przedsiębiorstw elektroenergetycznych, co znajduje już wyraz w standaryzacji handlu na rynku energii i kształcie stosowanych umów.

Niniejsza publikacja przedstawia wyzwania związane z nowymi regulacjami Komisji Europejskiej – MiFID II i EMIR oraz ich wpływem na hurtowy rynek energii elektrycznej. Książka ta powinna wesprzeć osoby podejmujące decyzje w przedsiębiorstwach energetycznych do zainicjowania niezbędnych działań, mających na celu przygotowanie się polskiej elektroenergetyki do nowych warunków funkcjonowania europejskiego rynku energii. Adresowana jest do menedżerów, pracowników administracji publicznej i przedstawicieli świata nauki związanych z elektroenergetyką.

INFORMACJA DLA AUTORÓW

Redakcja kwartalnika uprzejmie zawiadamia Autorów i Czytelników, że przyjmuje do publikacji:

- artykuły naukowe i komunikaty z badań; objętość tekstu (wraz z wymaganymi: bibliografią, streszczeniem w języku polskim i języku angielskim, słowami kluczowymi w języku polskim i angielskim oraz tytułem artykułu w języku angielskim) do 15 stron znormalizowanego maszynopisu (30 wierszy na stronie po 60 znaków w każdym wierszu);
- recenzje książek – objętość tekstu do 8 stron;
- informacje o ogólnokrajowych i międzynarodowych konferencjach, sympozjach i seminariach naukowych z dziedziny organizacji i zarządzania oraz o innych ważnych wydarzeniach w życiu naukowym; objętość tekstu do 6 stron;
- wspomnienia i informacje (z okazji jubileuszy) o dawnych i współczesnych wybitnych uczonych (autorach) z dziedziny organizacji i zarządzania; objętość tekstu do 6 stron.

Prosimy o rozpoczynanie akapitów w tekście od trzeciego znaku.

Redakcja przyjmuje również do publikacji ogłoszenia (reklamy) szkół i kursów dla menedżerów, firm konsultacyjnych i innych w rozmiarze jednej strony druku formatu B5. Ceny za ogłoszenia wynoszą: na czwartej stronie okładki 1600 zł, na trzeciej stronie okładki 800 zł, wewnątrz numeru 400 zł. Projekt reklamy na czwartej stronie okładki może być kolorowy (CMYK).

Do artykułów i komunikatów z badań należy dołączyć **streszczenie oraz słowa kluczowe w języku polskim i angielskim (wraz z angielskim tytułem artykułu)**; objętość streszczeń, wraz z tytułem, słowami kluczowymi – do 200 słów.

Redakcja prosi również o profesjonalne **wykonywanie bibliografii** na końcu tekstu: **nazwisko autora, inicjał imienia** (kropka, przecinek) i **pierwsza litera drugiego imienia** (kropka), po czym po przecinku **tytuł pozycji** *kursywą* (przecinek), **wydawca** (przecinek), **miejsce i rok wydania** (kropka). **W cudzysłowie** pisze się, zgodnie z normą, tylko **tytuł czasopisma**, po czym bez interpunkcji rok i po przecinku numer.

Przypisy bibliograficzne (źródłowe) w tekście prosimy sporządzać poprzez umieszczenie w klamrze: liczby wskazującej do jakiej pozycji z bibliografii się odwołujemy oraz strony, szczególnie wtedy, jeśli zamieszczamy cytat.

Prosimy autorów o podawanie na oddzielnej stronie: tytułu (stopnia) naukowego, nazwy miejsca pracy, numerów telefonów, adresu e-mail oraz dokładnego adresu domowego.

Materiały – przygotowane w standardzie Word, czcionka Times New Roman 11 p., 1,5 odstępu między wierszami, marginesy 2,5 cm, pliki nie powinny zawierać „linków" – prosimy przesyłać drogą elektroniczną na adres redakcji, e-mail: oik@sgh.waw.pl.

Redakcja zastrzega sobie prawo skracania i adjustacji materiałów, zmiany tytułów.

Teksty, które nie zawierają streszczeń, słów kluczowych języku polskim i angielskim oraz tytułu w języku angielskim, a także te, które mają nieprawidłowo przygotowane przypisy i bibliografię, będą odsyłane do korekty autorskiej!

Niezamówionych tekstów i nośników elektronicznych nie zwracamy.

Nadesłane artykuły będą przekazywane do recenzji pod warunkiem, że zostaną przygotowane zgodnie z powyższymi wymogami.

WARUNKI SPRZEDAŻY I PRENUMERATY

Główny dystrybutor:

Oficyna Wydawnicza
Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie

Zamówienia przyjmujemy:

przez internet: www.wydawnictwo.waw.pl
e-mailem: wydawnictwo@sgh.waw.pl
telefonicznie: (22) 564 98 37, od poniedziałku do piątku, w godzinach 9.00–15.00
faksem: (22) 564 86 86
pocztą pod adresem:
Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie
ul. Rakowiecka 28, paw. 2
02-528 Warszawa

Wpłaty należy dokonywać na konto
56 1240 5918 1111 0010 2447 7803

Zamawiając roczną prenumeratę, otrzymują Państwo 20% rabatu.

KOMITET NAUK ORGANIZACJI I ZARZĄDZANIA POLSKIEJ AKADEMII NAUK

Misja Komitetu

Stymulowanie rozwoju nauki organizacji i zarządzania w Polsce oraz promowanie wśród innych środowisk naukowych i praktyki osiągnięć polskiej myśli z zakresu zarządzania oraz jej twórców.

Cele Komitetu:

- Reprezentowanie środowiska nauki organizacji i zarządzania wobec innych nauk, władz Akademii i innych Komitetów PAN, agend rządowych oraz organizacji międzynarodowych zajmujących się problematyką organizacji i zarządzania;
- Stymulowanie podnoszenia poziomu naukowego instytucji i ludzi tworzących środowisko nauk o zarządzaniu;
- Aktywne oddziaływanie na młodych pracowników nauki, środowiska lokalne i praktyków;
- Integrowanie środowiska nauki organizacji i zarządzania;
- Internacjonalizacja działalności Komitetu.

SZKOŁA GŁÓWNA HANDLOWA W WARSZAWIE

Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, założona w 1906 roku jako Prywatne Kursy Handlowe Męskie Augusta Zielińskiego, jest najstarszą uczelnią ekonomiczną w Polsce, a zarazem jednym z wiodących uniwersytetów ekonomicznych w Europie.

Cechą wyróżniającą SGH na tle innych szkół wyższych jest swoboda tworzenia własnej ścieżki studiów, którą od początku lat 90. umożliwia bezwydziałowa struktura uczelni. Dzięki temu każdy student sam decyduje nie tylko o kierunku studiów, ale także o wyborze przedmiotów i wykładowców. Zgodnie z zainteresowaniami może też swobodnie dobierać zajęcia z innych kierunków.

SGH oferuje nie tylko kształcenie na trzech stopniach studiów (licencjackie, magisterskie, doktoranckie), ale także:

- ponad 90 studiów podyplomowych,
- 2 programy MBA,
- Uniwersytet Trzeciego Wieku,
- Dziecięcy Uniwersytet Ekonomiczny

oraz wiele kursów i szkoleń, Inkubator Przedsiębiorczości, około 100 kół naukowych i kilkanaście organizacji studenckich.

Współpraca SGH z zagranicą daje studentom możliwość odbycia części studiów w którejś z prawie 200 partnerskich uczelni na całym świecie – od uniwersytetów ekonomicznych w Czechach czy na Węgrzech, poprzez ośrodki w USA i Kanadzie, po kraje tak egzotyczne jak Singapur czy Nowa Zelandia. Z drugiej strony, dzięki zacieśnieniu tej współpracy coraz więcej zagranicznych studentów wybiera SGH jako miejsce swoich studiów.

SGH jest jedyną polską uczelnią należącą do prestiżowego konsorcjum Community of European Management Schools and International Companies (CEMS), zrzeszającego wiodące uczelnie ekonomiczne oraz koncerny działające na rynkach europejskich. Członkostwo w CEMS otwiera studentom SGH dostęp do stypendiów na najlepszych uczelniach w Europie, praktyk w największych firmach, a w rezultacie do dyplomu CEMS Master In International Management, uważanego za europejski odpowiednik amerykańskiego MBA.

Siedziba:
Wydział I PAN
PKiN, Plac Defilad 1
00-901 Warszawa
www.pan.pl

Adres do korespondencji:
Szkoła Główna Handlowa w Warszawie
Oficyna Wydawnicza
al. Niepodległości 162
02-554 Warszawa
tel. 22 564 94 86, 22 564 95 34
fax 22 564 86 86
e-mail: oik@sgh.waw.pl
www.sgh.waw.pl/oik/

ISSN 0137-5466