

WSPÓŁCZESNA GLOBALIZACJA A ZARZĄDZANIE MIĘDZYKULTUROWE – WYBÓR PROBLEMÓW

Piotr MOCZYDŁOWSKI

piotr.moczydlowski@gmail.com

Streszczenie: Dynamiczny rozwój współczesnej gospodarki opartej na wiedzy i informacji, rozwój technologii i współpracy międzynarodowej oraz pojawienie się nieznanych dotychczas zagrożeń dla globalnego świata wymuszają zupełnie nowe spojrzenie i traktowanie zjawisk, które powszechnie określa się procesami globalizacji. Jak wynika z analiz autora współczesna globalizacja XXI wieku w niczym nie przypomina koncepcji lansowanych zaledwie 25-30 lat temu (globalizacja końca wieku XX), które to przewidywania okazały się całkowicie błędne. Co więcej, współczesna globalizacja stawia przed przedsiębiorstwami zupełnie nowe wyzwania, a jednym z nich jest konieczność nauczenia się sztuki zarządzania międzykulturowego, które to zarządzanie, wraz z rozwojem firm globalnych, będzie podstawą sukcesu rynkowego nowoczesnych przedsiębiorstw XXI wieku.

Słowa kluczowe: globalizacja, globalizacja XXI wieku, konkurencyjność, przedsiębiorstwo, zarządzanie międzykulturowe.

CONTEMPORARY GLOBALIZATION AND INTERCULTURAL MANAGEMENT – A CHOICE OF PROBLEMS

Abstract: The dynamic development of the modern economy based on knowledge and information, the development of technology and international cooperation as well as the emergence of hitherto unknown threats to the global world force a completely new look and treatment of phenomena that are commonly referred to as globalization processes. As the author's analyzes show, the contemporary globalization of the 21st century is nothing like the concepts promoted only 25-30 years ago (globalization at the end of the 20th century), which predictions turned out to be completely wrong. What's more, modern globalization poses completely new challenges to enterprises, and one of them is the need to learn the art of intercultural management, which, together with the development of global companies, will be the basis for the market success of modern enterprises of the 21st century.

Keywords: globalization, globalization of the 21st century, competitiveness, enterprise, intercultural management

1. Wprowadzenie

Zachodzące we współczesnym świecie zmiany społeczno – ekonomiczno – gospodarcze tworzą zupełnie nowe, nieznane dotychczas obszary i uwarunkowania funkcjonowania poszczególnych państw, regionów i przedsiębiorstw. Dynamiczny rozwój globalizacji i rosnąca współzależność ekonomiczno – gospodarcza poszczególnych państw powodują, że procesy globalizacji XXI wieku nie zachodzą równomiernie na kuli ziemskiej. Oto bowiem, jak nigdy dotychczas, można współczesny świat podzielić na tę jego część, która weszła w nurt procesów globalizacji (i z niego dynamicznie korzysta) oraz część, która została przez globalizację pominięta, co oczywiście rodzi odpowiednie skutki o charakterze ekonomicznym i społecznym. Wraz z rozwojem globalizmu zmieniają się tradycyjne modele biznesowe i strategie działania organizacji, granice między branżami ulegają zatarciu na rzecz współpracy, realizacji wspólnych przedsięwzięć i realizacji wspólnych celów. Wszystkie te uwarunkowania obligują autora do podjęcia problemu wielokulturowości w zarządzaniu, procesu, który stanowi logiczną kontynuację trendów globalnych, w tym tworzeniu niezwykle silnych ekonomicznie korporacji transnarodowych. Efektywne funkcjonowanie korporacji w warunkach konkurencji globalnej w znacznej mierze zależy od umiejętności zarządzania międzykulturowego, procesu, którego przedstawienie stanowi zasadniczy cel niniejszego artykułu.

2. Globalizacja, jej cechy i charakterystyka procesu

Zastanawiając się nad współczesnym znaczeniem pojęcia globalizacja należy podkreślić, że jest ono związane z gospodarką globalną, czyli taką, w której czynniki produkcji – bogactwa naturalne, kapitał, technologia i siła robocza – a także produkty i usługi krążą po całym świecie - wszystko może być wyprodukowane i sprzedane wszędzie na świecie. W gospodarce oznacza to wykonywanie każdego komponentu oraz każdej czynności w takim miejscu na kuli ziemskiej, gdzie można to zrobić najtaniej oraz sprzedawanie produktów i usług tam, gdzie ceny i zyski są najwyższe¹. Należy również zaznaczyć, że obecne, nowoczesne podejście do procesów globalizacji nie pozwala na ograniczanie się wyłącznie do przepływu kapitału, technologii, siły roboczej i bogactw naturalnych – problemy te mają wydźwięk znacznie szerszy, obejmując np. kulturę masową, wzorce do naśladowania, oraz szereg coraz to pojawiających się, nowych uwarunkowań.

Pojęcie „globalizacja” nie jest jednoznacznie sprecyzowane, o czym najlepiej świadczy przykład dwóch jego krańcowych znaczeń. Na jednym końcu skali termin „globalny” używany

¹ L.C. Thurow, *Przyszłość kapitalizmu*, Wyd. Dolnośląskie, Wrocław 1999, s. 157 – 220.

jest tylko do opisu tych firm, które realizują standardowe strategie na wszystkich rynkach świata z drugiej strony termin „globalny” jest wykorzystywany do opisu każdej firmy podejmującej ekspansję poza swój rynek wewnętrzny.

Ze względu na brak jednoznacznej definicji globalizacja może być traktowana bardzo różnie, skrajnie, a nawet w oparciu o subiektywne opinie definiującego. Na ogół jednak chodzi tu o pewne uwarunkowania procesu traktowane w miarę możliwości równorzędnie². Należą do nich: ogólnoświatowa skala, waga i sposób rozwiązywania problemów oddziałujących w mniejszym lub większym stopniu na rozwój wszystkich społeczeństw, możliwych do pokonania jedynie przy lepszej, szerokiej i wielopłaszczyznowej współpracy wszystkich stron. W podobnym tonie wypowiada się A. Gwiazda, który twierdzi, że „...globalizacja gospodarki to coraz szybciej zachodzące zmiany w międzynarodowym otoczeniu przedsiębiorstw wynikające z nasilającego się procesu integracji handlu międzynarodowego, finansów, inwestycji i produkcji oraz postępującej internacjonalizacji zarządzania procesami gospodarczymi w skali całego świata”³.

Równie interesujące podejście do problemu właściwego zdefiniowania pojęcia „globalizacja” reprezentuje A. Zorska twierdząc, że pojęciem tym określamy znaczące i złożone procesy zachodzące obecnie w skali ogólnoświatowej⁴. A. Zorska potwierdza, że pomimo szerokiej dyskusji na temat różnorodnych przejawów i aspektów globalizacji brak jest teorii, a nawet jednej, szeroko rozumianej definicji tego procesu⁵. Wiadomym jest jednak, że dokonują się one w różnych dziedzinach: ekonomicznej, technicznej, socjologicznej, kulturowej. Twierdzi się nawet, iż największy postęp globalizacji dokonał się dotychczas w sferze ekonomicznej, zaś za jego główną konsekwencję uznano stopniowe tworzenie się gospodarki ogólnoświatowej⁶. Co ważne, w miarę jak kapitał staje się coraz bardziej mobilny, a nowe technologie ułatwiają komunikowanie się, granice poszczególnych państw ulegają zatarciu i stają się coraz bardziej przenikalnymi dla działalności gospodarczej realizowanej w skali międzynarodowej. Wobec powyższych rozważań należy zadać pytanie dotyczące kwestii zasięgu procesów współczesnej globalizacji: czy na pewno globalny oznacza ogólnoświatowy? Okazuje się, że nie – wystarczy porównać ze sobą kilka obiektywnych wskaźników, których analiza w ujęciu geograficznym pozwoli na jednoznaczną opinię w tej kwestii. Do wskaźników tych należy zaliczyć między innymi poziom PKB per capita, średnią długość życia, poziom korupcji, wskaźnik rozwoju edukacji czy też wskaźnik poczucia bezpieczeństwa wewnętrznego. Wybrane wskaźniki przedstawiono na kolejnych rysunkach – na rysunku 1,2 i 3.

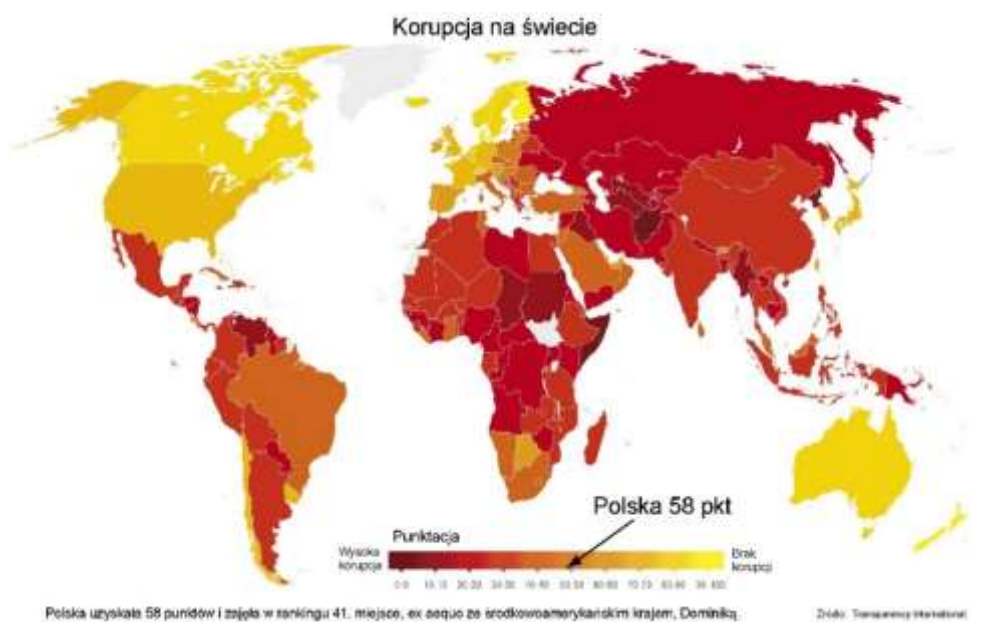
² S. Bielański, T. Biernat, [red], *Wokół problematyki integracji europejskiej*, Wyd. Adam Marszałek, Toruń 1999, s. 148.

³ A. Gwiazda, *Wprowadzenie do marketingu międzynarodowego*, Wyd. Adam Marszałek, Toruń 1999, s.22.

⁴ A. Zorska, *Ku globalizacji. Przemiany w korporacjach transnarodowych i w gospodarce światowej.*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 1998, s. 13

⁵ Tamże, s. 13.

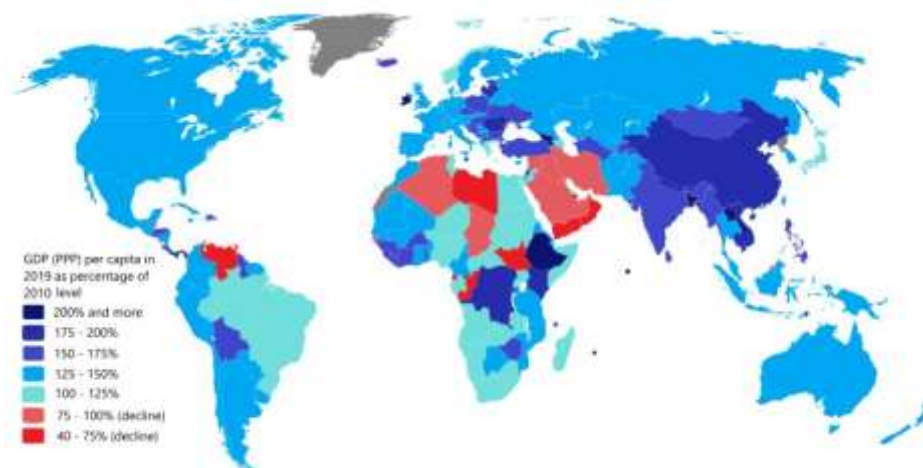
⁶ Tamże, s. 14.



Rys. 1: Korupcja na świecie – czynniki wzmacniające/wykluczające dobrodziejstwa globalizacji

Źródło: www.forsal.pl, dostęp: 03.02.2023.

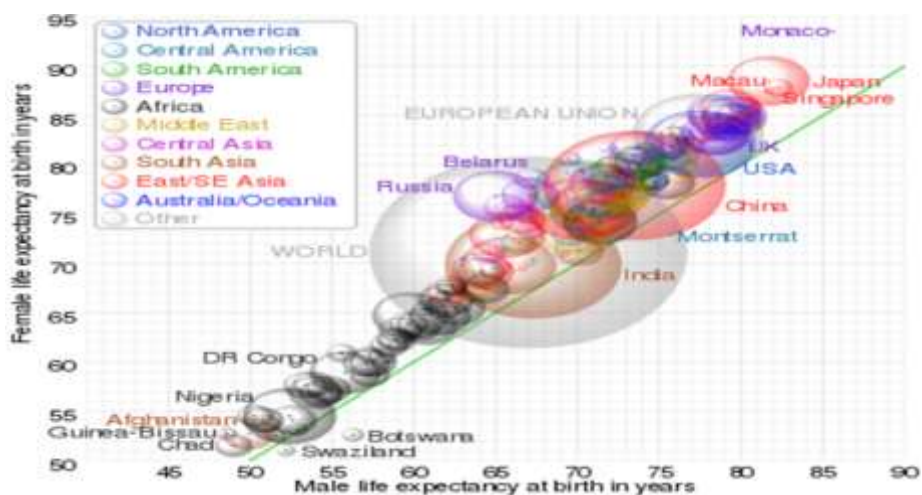
Z kolei na rysunku 2 przedstawiono PKB per capita, co jest doskonałym narzędziem do bezstronnej analizy porównawczej zasobności poszczególnych państw i regionów.



Rysunek 2: PKB per capita dla poszczególnych państw świata (wzrost/spadek w latach 2010-2019)

Źródło: www.techpedia.pl, dostęp: 12.01.2023.

Rysunek 3 przedstawia kolejny, istotny wskaźnik, który świadczy o zamożności i rozwoju społeczeństwa, o poziomie życia, opieki zdrowotnej i dostępie do niej.



Rys. 3: Średnia długość życia w poszczególnych państwach i regionach

Źródło: <https://portalstatystyczny.pl/>, dostęp: 3.02.2023.

Warto podkreślić, że nawet pobieżna analiza wymienionych powyżej wskaźników pozwala na wyciągnięcie kilku wniosków o fundamentalnym znaczeniu dla procesów globalizacji XXI wieku:

- W przeciwieństwie do koncepcji globalizacji końca XX wieku współczesna globalizacja tylko z nazwy oznacza procesy ogólnoświatowe.
- Procesy współczesnej globalizacji rozwijają się w regionach, w których wskazane powyżej wskaźniki są najwyższe.
- Od kilkunastu lat zauważyć można, że państwa/regiony, które włączyły się w światowy trend globalizacji są coraz bardziej zamożne, natomiast części świata, które nie wypełniają określonych standardów w minimalnym zakresie (np. poziom edukacji, PKB pe capita, długość życia, bezpieczeństwo wewnętrzne itp.) wypadły poza wpływy i korzyści, jakie wynikają właśnie z funkcjonowania w ramach gospodarki globalnej.
- Państwa i regiony wymienione wcześniej (Afryka, Bliski Wschód) stają się, poprzez swoje wykluczenie, coraz biedniejsze i coraz bardziej zacofane.

Należy zaznaczyć, że wskazane trendy współczesnej globalizacji stanowią zaledwie wstęp do dyskusji nad przyczynami tego procesu oraz – co wydaje się najistotniejsze – nad długofalowymi skutkami coraz bardziej dwubiegunowego świata: z jednej strony państw i korporacji niezwykle zamożnych, z drugiej państw o skrajnym ubóstwie, z cierpiącym klęskę głodu społeczeństwami.

3. Zarządzanie międzykulturowe w korporacjach transnarodowych - wybrane aspekty

„Kultura organizacyjna to zbiór dominujących wartości i norm postępowania charakterystycznych dla danej organizacji, podbudowany założeniami, co do natury rzeczywistości i przejawiający się poprzez artefakty”⁷

W teorii organizacji i zarządzania dominuje pojęcie kultury organizacyjnej jako systemu wartości i norm dotyczących racjonalnego działania i jest ono utożsamiane z efektywnością rozwiązań organizacyjnych. Problem kultury organizacyjnej pojawił się w naukach o zarządzaniu wraz z identyfikacją przyczyn sukcesów gospodarczych Japonii. Stwierdzono wówczas, że zasoby niematerialne, a w szczególności ludzie stanowią najważniejszy z zasobów strategicznych gospodarki i pojedynczych przedsiębiorstw. Co więcej, należy wyraźnie podkreślić istniejący związek pomiędzy efektami, które uzyskuje organizacja, a systemem zachowań, norm, wartości składających się na pojęcie kultury organizacji. Istnienie wskazanych związków w połączeniu z zaproponowaną wcześniej definicją kultury organizacyjnej pozwala na określenie kilku funkcji, jaką w organizacji pełni kultura organizacyjna. Należą do nich⁸:

- a) Funkcja integracyjna, która polega na tym, że poszczególne składniki kultury są wspólnie określane i utrzymywane w danym środowisku. Czynniki integrujące grupę stanowią:
 - wspólne wzory myślenia, wspólne wierzenia, uczucia, wartości, doświadczenia, wspólne uczenie się, wspólne uczestnictwo;
 - integrujące poczucie bezpieczeństwa i stabilności;
 - budowanie tożsamości organizacji.
- b) Funkcja percepcyjna kultury organizacyjnej, czyli postrzeganie otoczenia i nadawania odpowiedniego znaczenia życiu organizacji. Funkcja percepcyjna umożliwia zrozumienie sensu rzeczywistości, w której organizacja działa.
- c) Funkcja adaptacyjna kultury organizacyjnej polega na stabilizowaniu rzeczywistości przez wypracowanie i stosowanie gotowych schematów reagowania na zmiany zachodzące w otoczeniu grupy. Dzięki kulturze grupa może planować i przewidywać, co oznacza zwiększenie poczucia bezpieczeństwa.
- d) Funkcja kontrolna kultury organizacyjnej polega na dostarczaniu wspólnych układów odniesienia oraz wskazówek umożliwiających znalezienie rozwiązań nietypowych problemów. Kultura organizacji zawiera wzory założeń, które są na tyle wyartykułowane,

⁷ E. Schein, *Organizational culture and leadership*, San Francisco – London: Jossey-Bass 2004, s. 136.

⁸ L. Zbiegoń – Maciag, *Kultura w organizacji. Identyfikacja kultur znanych firm*, Wyd. PWN, Warszawa 2022, s. 33.

by mogły być przekazywane nowym członkom jako poprawny sposób postrzegania, myślenia i odczuwania.

W warunkach globalizacji kulturę organizacyjną współczesnego przedsiębiorstwa międzynarodowego kształtują różne, uzupełniające się czynniki, jak np. typ otoczenia, typ organizacji, cechy organizacji i cechy uczestników⁹. Elementy te przedstawiono na rys. 4.



Rys. 4: Uwarunkowania kultury organizacyjnej

Źródło: <http://www.ptzp.org.pl/>, dostęp: 10.02.2023.

Rozpoczynając analizę problemów zarządzania międzykulturowego należy podkreślić, że proces ten wynika wprost ze specyfiki zarządzania zasobami ludzkimi (ZZL) i odnosi się do wszelkich aspektów zatrudnienia oraz zarządzania ludźmi w organizacji. Proces ZZL swoim zakresem obejmuje obszary strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi, zarządzania kapitałem ludzkim, zarządzania wiedzą, społeczną odpowiedzialnością biznesu, dotyczy rozwoju organizacji, zapewnienia siły roboczej, uczenia się i rozwoju pracowników, zarządzania wydajnością oraz świadczeń dla pracowników, stosunków pracowniczych, a także zapewnienia zadowolenia pracowników w miejscu pracy.

⁹ K. Czaińska, *Czynniki kształtujące kulturę organizacyjną przedsiębiorstw wielonarodowościowych*, Wyd. UAM, Poznań 2013, s. 123.

Pracownicy, którzy funkcjonują w środowisku wielokulturowym powinni charakteryzować się elastycznością kulturową, która ułatwia zrozumienie innej kultury i pozwala pojąć, że istnieją filtry kulturowe, które zniekształcają i zmieniają widziane przez nas obrazy. Każdy z pracowników postrzega tę samą kwestię przez pryzmat własnej kultury, każda z grup uważa swoją wersję rzeczywistości, jako tę prawdziwą. Podejście oparte na elastyczności kulturowej pozwala radzić sobie z reakcjami emocjonalnymi, osądami moralnymi i daje możliwość spojrzenia na daną kwestię oczami drugiej osoby¹⁰.

Kwestie różnorodności są obecnie uważane za ważne i przewiduje się, że w przyszłości staną się jeszcze ważniejsze ze względu na rosnące różnice w populacji wielu krajów. Firmy muszą skupić się na tej kwestii i szukać sposobów, aby stać się organizacjami całkowicie zintegrowanymi, ponieważ różnorodność ma potencjał umożliwiający większą produktywność i przewagę konkurencyjną. Zarządzanie i docenianie różnorodności to kluczowy element efektywnego zarządzania ludźmi. Nieodpowiedni sposób zarządzania różnorodnością w miejscu pracy może stać się przeszkodą w osiągnięciu celów organizacyjnych.

Wielokulturowość może mieć pozytywny oraz negatywny wpływ na funkcjonowanie organizacji w zależności od jej poziomu. Zdaniem T. Coxa¹¹ można wskazać 6 argumentów potwierdzających tezę, że kierowanie organizacjami wielokulturowymi może zwiększyć efektywność organizacji¹²:

1. Przedsiębiorstwo niezdolne do pokierowania kwestiami wielokulturowości ponosi wyższe koszty. W wyniku braku odpowiednich procedur i trudności w zapewnieniu bezpieczeństwa w pracy kobietom i mniejszościom narodowym, pracownicy ci decydują się odejść, a firma pozostaje bez pracowników, jedynie z poniesionymi kosztami na ich wcześniejsze wdrożenie i szkolenie.
2. Organizacje wielokulturowe mają przewagę w przyciąganiu i zatrzymywaniu najlepszych talentów. Umożliwiają one rozwój kobietom, mniejszościom narodowym i etnicznym. W miarę dokonywania się zmian demograficznych aspekt ten będzie nabierał coraz większego znaczenia.
3. Organizacja wielokulturowa jest lepiej przygotowana do obsługi zróżnicowanych klientów na globalnym rynku. Rynki są również zróżnicowane, a same zagadnienia kulturowe w pewnym stopniu mają wpływ na decyzje zakupowe klientów. Takie organizacje lepiej rozumieją wymagania środowisk prawnych, politycznych, społecznych, ekonomicznych i kulturowych innych narodów.
4. W branżach zorientowanych na badania i hi-tech¹³, dominuje zróżnicowanie płciowe i etnicznie, umożliwiając rozwój poprzez różnorodność. W takiej grupie

¹⁰ D. Matsumoto, *Psychologia międzykulturowa*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2017, s. 87.

¹¹ Por. T.H. Cox, *Cultural Diversity in Organizations*, Barrett-Koehler, San Francisco 1993.

¹² B. Mazur, *Cultural diversity in organizational theory and practice*, Journal of Intercultural Management, vol. 2 no. 2, 2010, s. 8-9.

¹³ *Hi – tech - high technology. wysoka technologia; ogół nowych technologii stosowanych w praktyce*, , Hi-tech - Słownik SJP, dostęp: 05.12.2022.

istotne znaczenie ma uświadomienie, że każdy z członków zespołu może mieć inne poglądy. Istotne znaczenie ma wspólny trzon, dotyczący wartości/przekonań podobnych dla całej grupy.

5. Wielokulturowe organizacje są lepsze w rozwiązywaniu problemów, mają większe możliwości, potrafią więcej zrozumieć i są bardziej skłonne do rozwiązywania złożonych problemów. Takie organizacje są mniej podatne na „myślenie grupowe”.
6. Organizacje wielokulturowe mają większą elastyczność organizacyjną i lepiej dostosowują się do zmian. W szybszy sposób mogą reagować na pojawiające się problemy wewnętrzne i zewnętrzne.

Różnorodność w organizacji może mieć wady. Przedsiębiorstwa wielokulturowe wykazują większą łatwość funkcjonowania w warunkach niepewności i złożoności, które mogą prowadzić do nieporozumień i frustracji. Różnorodność w organizacji może utrudnić osiągnięcie porozumienia w sprawie konkretnego kierunku działań i może w konsekwencji skutkować starciami w firmie, które mogą powodować niekorzystne warunki pracy dla kobiet i mniejszości. Tradycyjnie, konflikty kulturowe między członkami większości i mniejszości są rozwiązywane na korzyść grup większościowych. To z kolei stwarza istotne bariery dla pełnego uczestnictwa mniejszości w sytuacjach potencjalnie konfliktowych. Odnotowano, że jednorodne grupy osiągają lepsze wyniki niż grupy zróżnicowane kulturowo, zwłaszcza w przypadku poważnych problemów z komunikacją, które utrudniają każdemu optymalny wkład w wysiłek grupowy¹⁴.

4. Podsumowanie

Zarządzanie międzykulturowe przynosi korzyści pracownikom i organizacjom, tworząc sprawiedliwe i bezpieczne środowisko, w którym każdy ma dostęp do tych samych możliwości i wyzwań. Należy wziąć jednak pod uwagę proces adaptacji do warunków lokalnych, co wydaje się być kluczowym aspektem zarządzania w warunkach współczesnej globalizacji. Jednym z takich wyzwań jest umiejętność sprawnej integracji strategii i globalnego aspektu funkcjonowania przedsiębiorstwa transnarodowego z zestawem specyficznych czynników danego kraju i regionu – chodzi tutaj między innymi o uwarunkowania społeczne, polityczne, kulturowe czy też religijne. Na bazie wskazanych powyżej uwarunkowaniach buduje się kulturę organizacyjną przedsiębiorstwa, która jest, w przypadku firm transnarodowych kulturą niezwykle silną, trudną do zmiany. A zatem skoro dostrzega się określone trudności w tym zakresie warto podkreślić, że kluczowym elementem zarządzania wielokulturowego będzie umiejętne przekazywanie pracownikom szczegółowych informacji na temat korzeni takiej

¹⁴ Tamże, s. 9-10.

kultury z jednoczesnymi działaniami polegającymi na akceptacji takiej kultury przez pracowników pochodzących z różnych państw, regionów, kultur i społeczeństw. Należy również podkreślić, że niniejsze rozważania w żaden sposób nie wyczerpują podjętej problematyki, stanowią jedynie wstęp do dalszych, pogłębionych badań i analiz w tym zakresie.

Literatura

1. Bielański S., Biernat T.[red], *Wokół problematyki integracji europejskiej*, Wyd. Adam Marszałek, Toruń 1999.
2. Cox T.H., *Cultural Diversity in Organizations*, Barrett-Koehler, San Francisco 1993.
3. Czaińska K., *Czynniki kształtujące kulturę organizacyjną przedsiębiorstw wielonarodowościowych*, Wyd. UAM, Poznań 2013.
4. Gwiazda A., *Wprowadzenie do marketingu międzynarodowego*, Wyd. Adam Marszałek, Toruń 1999.
5. *Hi – tech - high technology, wysoka technologia; ogół nowych technologii stosowanych w praktyce*, , Hi-tech - Słownik SJP, dostęp: 05.12.2022.
6. Matsumoto D., *Psychologia międzykulturowa*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2017.
7. Mazur B., *Cultural diversity in organizational theory and practice*, Journal of Intercultural Management, vol. 2 no. 2, 2010.
8. Schein E., *Organizational culture and leadership*. San Francisco – London: Jossey-Bass 2004.
9. Thurow L.C., *Przyszłość kapitalizmu*, Wyd. Dolnośląskie, Wrocław 1999.
10. www.forsal.pl, dostęp: 03.02.2023.
11. www.portalstatystyczny.pl, dostęp: 3.02.2023.
12. www.ptzp.org.pl, dostęp: 10.02.2023.
13. www.techpedia.pl, dostęp: 12.01.2023.
14. Zbiegoń – Maciag L., *Kultura w organizacji. Identyfikacja kultur znanych firm*, Wyd. PWN, Warszawa 2022.
15. Zorska A., *Ku globalizacji. Przemiany w korporacjach transnarodowych i w gospodarce światowej*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 1998.