

Elżbieta J. Biesaga-Słomczewska
Krystyna Iwińska-Knop

Marketing wewnętrzny we współczesnej organizacji



**AKADEMIA
ZARZĄDZANIA
I FINANSÓW**



**WYDAWNICTWO
UNIWERSYTETU
ŁÓDZKIEGO**

Marketing wewnętrzny we współczesnej organizacji



WYDAWNICTWO
UNIwersytetu
Łódzkiego

[Kup książkę](#)

Elżbieta J. Biesaga-Słomczewska
Krystyna Iwińska-Knop

Marketing wewnętrzny we współczesnej organizacji

**AKADEMIA
ZARZĄDZANIA
I FINANSÓW**



**WYDAWNICTWO
UNIwersytetu
ŁÓDZKIEGO**
Łódź 2017

[Kup książkę](#)

Elżbieta J. Biesaga-Słomczewska, Krystyna Iwińska-Knop – Uniwersytet Łódzki
Wydział Zarządzania, Katedra Marketingu, 90-237 Łódź, ul. Matejki 22/26

RECENZENT

Jacek Otto

REDAKTOR INICJUJĄCY

Monika Borowczyk

OPRACOWANIE REDAKCYJNE

Hanna Opala

SKŁAD I ŁAMANIE

AGENT PR

PROJEKT OKŁADKI

Katarzyna Turkowska

Zdjęcie wykorzystane na okładce: © Depositphotos.com/AndrewLozovyi

© Copyright by Authors, Łódź 2017

© Copyright for this edition by Uniwersytet Łódzki, Łódź 2017

Wydane przez Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego

Wydanie I. W.08184.17.0.K

Ark. wyd. 14,0; ark. druk. 19,875

ISBN 978-83-8088-952-1

e-ISBN 978-83-8088-953-8

Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego

90-131 Łódź, ul. Lindleya 8

www.wydawnictwo.uni.lodz.pl

e-mail: ksiegarnia@uni.lodz.pl

tel. (42) 665 58 63

SPIIS TREŚCI

Wstęp	9
-------	---

CZĘŚĆ I

ROLA CZYNNIKA LUDZKIEGO W ORGANIZACJI W PERSPEKTYWIE HISTORYCZNEJ

1.

Organizacja wobec zmienności otoczenia	19
--	----

- 1.1. Organizacja na rozdrożu
- 1.2. Wizja współczesnej organizacji opartej
na różnorodności kulturowej, wiedzy i społecznej
odpowiedzialności biznesu – główne łączniki między
„starym” a „nowym” porządkiem organizacyjnym 42

2.

Zasoby ludzkie wobec zmienności otoczenia	79
---	----

- 2.1. Klasyczne podejście do czynnika ludzkiego.
Systematyzacja nurtów wyznaczających rolę
pracownika w organizacji 79
- 2.2. W kierunku humanizacji zarządzania ludźmi
w organizacji – era rozwoju HRM 92

CZĘŚĆ II

MARKETING WEWNĘTRZNY – KONCEPCJA CZY FILOZOFIA ZARZĄDZANIA LUDŹMI W ORGANIZACJI

3.

Kontrowersje wokół założeń i istoty marketingu wewnętrznego	111
3.1. Zróźnicowanie podejść do marketingu wewnętrznego	111
3.2. Marketing wewnętrzny vs marketing personalny	139
3.3. Warunki implementacji marketingu wewnętrznego	150
3.4. Segmentacja rynku wewnętrznego jako punkt wyjścia działań w ramach marketingu wewnętrznego	153

4.

Kultura organizacyjna – klimat dla marketingu wewnętrznego	167
4.1. Konceptualny wymiar kultury organizacyjnej – polemika wokół postrzegania jej wymiarów	167
4.2. Funkcje kultury organizacyjnej	171
4.3. Oddziaływanie kultur narodowych i organizacyjnych na zachowania interesariuszy wewnętrznych	173
4.4. Typy kultur organizacyjnych a marketing wewnętrzny	181

5.

Wartość w koncepcji marketingu wewnętrznego	195
5.1. Wartość jako kategoria marketingu wewnętrznego	195
5.2. Modele zarządzania wartością w świetle koncepcji marketingu wewnętrznego	206
5.3. Podmioty marketingu wewnętrznego w zarządzaniu wartością	213
5.4. Pracownik jako współtwórca reputacji firmy i kreator wartości	219

6.

Relacje wewnętrzne w realizacji założeń marketingu wewnętrznego	225
6.1. Istota relacji w marketingu wewnętrznym	225
6.2. Zaufanie jako przesłanka budowania relacji i lojalności pracowników	236
6.3. Etyka w tworzeniu relacji wewnętrznych	239
6.4. Partnerstwo jako forma relacji na rynku wewnętrznym organizacji	242
6.5. Negocjacje jako narzędzie budowania partnerstwa wewnętrznego	249

7.

Komunikacja jako filar marketingu wewnętrznego	253
7.1. Komunikacja wewnętrzna – „szara eminencja” zarządzania ludźmi w organizacji	253
7.2. Rodzaje komunikacji wewnętrznej	257
7.3. Nowe role komunikacji wewnętrznej w organizacji	262
7.4. Narzędzia i techniki komunikacji wewnętrznej	266
7.5. Determinanty skutecznej komunikacji	270
7.6. Wybrane obszary wykorzystania komunikacji wewnętrznej	272
Zakończenie	289
Bibliografia	295

WSTĘP

Wyzwaniem współczesnego biznesu jest poszukiwanie metod, narzędzi i sposobów budowania trwałej przewagi konkurencyjnej. Doświadczenie uczy jednak, że jest to zadanie praktycznie niewykonalne. Zawsze bowiem pojawią się na rynku podmioty, które są w stanie skopiować i zaoferować więcej – łamiąc dotychczasowe standardy i schematy. Tymczasem trwała przewaga konkurencyjna to ta, która potrafi uwzględniać zmiany i oferować nowe rozwiązania. Tkwi ona w umysłach ludzi, ich wiedzy, kompetencjach i umiejętnościach. Są one niepowtarzalne i pozwalają na wypracowanie unikalnej strategii działania.

Choć rola kapitału ludzkiego w budowaniu pozycji rynkowej przedsiębiorstwa już od ponad ćwierć wieku nie podlega dyskusji, to jednak realizacja funkcji personalnej jest wciąż jeszcze obszarem najbardziej opornym na wprowadzanie innowacyjnych rozwiązań zarządczych, zwłaszcza że na ogół brak jest oczekiwanych rezultatów w krótkiej perspektywie czasowej. Stąd też prowadzone działania ograniczają się na ogół do udoskonalania czynności administracyjnych związanych z pozyskiwaniem, motywowaniem i kontrolą pracowników, co z pewnością nie przekłada się na uruchomienie ich kreatywności, a nawet w wielu przypadkach skazuje firmę na niepowodzenie. Być może problem tkwi również w tym, że zarządzający, mimo świadomości roli kapitału ludzkiego w tworzeniu sukcesu rynkowego, nadal nie przywiązują wagi do wyników badań empirycznych cytowanych w literaturze przedmiotu, na podstawie których można założyć istnienie

zależności¹ między zadowoleniem pracowników z produktów personalnych, takich jak: wynagrodzenie, możliwość awansowania, wyposażenie stanowiska pracy, możliwość zdobywania nowych umiejętności, atmosfera w pracy wynikająca z wertykalnych i horyzontalnych relacji itd. a poziomem ich zaangażowania w orientację na klienta zewnętrznego. Przyczyną może być brak wiedzy na temat zastosowania instrumentarium postrzeganego w wymiarze strategicznym (rekrutacja, motywowanie, planowanie kariery, wprowadzanie procedur planowania działań wspomagających zrozumienie przez pracowników misji, celów i strategii firmy) czy taktycznym (komunikacja wewnętrzna, badania rynku wewnętrznego, a także wewnętrzna segmentacja).

Obserwacje wykazują, że wzrasta rola umiejętności i kompetencji pracowników w tworzeniu wartości firmy, ale nadal trudno jest doszukać się zmian w zarządzaniu tym podstawowym dla firmy zasobem. Przyczyn takiego stanu rzeczy można doszukiwać się w ciągle jeszcze istniejącym rynku pracodawcy (choć zauważa się już widoczne symptomy przechodzenia polskiej gospodarki do rynku pracownika), ale też w ograniczonej kreatywności kadry zarządzającej i niechęci do wprowadzania innowacji w obszarze zarządzania ludźmi. Swoista deprecjacja roli działów HR w procesie zarządzania ludźmi oraz ograniczenie jej do wykonywania poleceń i respektowania procedur związanych z polityką kadrową utrudniają podejmowanie inicjatyw adekwatnych do warunków miejsca i czasu, a już z pewnością nie wyzwalają zdolności twórczego myślenia. W warunkach współczesnego dynamicznego i zróżnicowanego otoczenia konieczne staje się zatem odejście od tradycyjnych metod zarządzania ludźmi. I choć pojawiają się nowe nurty, w ramach których na szczególną uwagę zasługuje koncepcja marketingu wewnętrznego, to implementowanie ich założeń budzi w Polsce wiele oporów. Wynika to z faktu, że wprowadzanie zmian wymaga weryfikacji

¹ Niektórzy badacze uważają, że nie ma prostej zależności między obu zmiennymi. Zob. M. Bugdol, *Zarządzanie pracownikami – klientami wewnętrznymi w organizacjach jakościowych*, Difin, Warszawa 2011, s. 151–155.

dotychczasowych zachowań i sposobów myślenia, nawyków i przełamania stereotypów, a także, odmiennego od dotychczas stosowanego, marketingowego spojrzenia na wykorzystywane instrumenty zarządcze w obszarze funkcji personalnej. To skłoniło Autorki to podjęcia tematu, który ich zdaniem jest mało rozpoznany w polskim piśmiennictwie naukowym oraz w praktyce gospodarczej. Uwaga teoretyków i praktyków skupia się bowiem w szczególności na szukaniu odpowiedzi na pytanie „co zrobić” zamiast „dlaczego to zrobić”. A to przede wszystkim powinno być sednem działalności biznesowej. Poza tym organizacje, które chcą zdobyć lub zachować status aktywnego uczestnika w wymianie rynkowej i odgrywać rolę liczącego się na rynku gracza, na ogół koncentrują swoją uwagę na wyzwaniach wynikających z otoczenia i ich wpływie na strategię firmy oraz jakość powiązań z interesariuszami zewnętrznymi, zwłaszcza z dotychczasowymi dostawcami i odbiorcami. Przywiązują natomiast mniejsze znaczenie do ich oddziaływania na kształt relacji wewnątrzorganizacyjnych, czyli powiązań formalnych i nieformalnych łączących pracownika będącego członkiem określonej organizacji z innymi współpracownikami i kierownictwem. Dotyczą one głównie życia zawodowego pracowników, aczkolwiek ich wpływ obejmuje również inne sfery życia, chociażby rodzinnego i społecznego. Dlatego też proces tworzenia relacji z interesariuszami wewnętrznymi ma bezpośrednie przełożenie na tworzenie i chęć utrzymania na dłużej dobrych relacji z podmiotami zewnętrznymi. Jest to warunek *sine qua non* zbudowania pozycji rynkowej i przetrwania w konkurencyjnym otoczeniu. Zarządzający organizacjami stoją więc przed koniecznością dokonania takich zmian w obszarze zarządzania ludźmi, które wspomagałyby proces nawiązywania więzi wewnętrznych oraz integrowałyby pracowników wokół wspólnych wartości i misji organizacji². Jest to naszym zdaniem kolejny powód do rekomendowania marketingu wewnętrznego jako koncepcji wspierającej zarządzanie ludźmi w organizacji XXI wieku.

2 J. Woźniak, *Współczesne systemy motywacyjne*, Wydawnictwa Profesjonalne PWN, Warszawa 2012, s. 23–25.

Tak zarysowany problem skłania do określenia **celu** opracowania. Jest nim próba znalezienia odpowiedzi na pytanie, dlaczego uznano koncepcję marketingu wewnętrznego za tę, która wychodząc naprzeciw wyzwaniom XXI wieku, uwzględnia relacyjny wymiar zarządzania ludźmi w organizacji, stymulując ich postawy w kierunku zwiększenia poczucia wspólnoty i budowania relacji międzyludzkich. Jako koncepcja relatywnie nowa, przypisuje ona istotną rolę partnerstwu wewnętrznemu, którego warunkiem jest stworzenie klimatu do współpracy i działania. Nawiązanie dialogu pomiędzy wewnętrznym dostawcą a wewnętrznym odbiorcą, czyli pracownikami i kadrą zarządzającą, wpisujące się w koncepcję marketingu wewnętrznego, jest początkiem procesu tworzenia wartości ukierunkowanej na klienta zewnętrznego. Stąd też zarządzanie zorientowane na rynek musi być wspierane przez działania wewnętrzne.

Tak sformułowany cel wyznaczył konwencję rozważań i ich strukturę. Praca została podzielona na dwie główne części, a w ich ramach na siedem rozdziałów. W pierwszej części starano się zaprezentować rolę czynnika ludzkiego w organizacji, wychodząc – jak już wspomniano – z założenia, że jest on podstawowym zasobem niematerialnym decydującym o tworzeniu przewagi konkurencyjnej. Rozdział 1 koncentruje się na charakterystyce przełomów mających istotne znaczenie dla bytu organizacji. Są one efektem globalizacji i wynikających z niej zmian kulturowych, społecznych oraz technologicznych. Zarządzający organizacjami są zmuszeni do szybkiego rozpoznawania celowości wprowadzania nowych rozwiązań, ma to bowiem fundamentalne znaczenie dla ich rozwoju. W rozważaniach uwzględniono wizję współczesnej organizacji opartej na różnorodności kulturowej, wiedzy i społecznej odpowiedzialności biznesu, uznając, że są to wyznaczniki nowego ładu i nowych tendencji niezbędnych w procesie zarządzania ludźmi. W rozdziale 2 starano się pokazać nowe nurty w podejściu do czynnika ludzkiego na tle klasycznych ujęć z tego zakresu, co stanowi swoistego rodzaju podstawę do dalszych rozważań. Myślą przewodnią pierwszej części jest zatem stworzenie tła, na którym opiera się cała praca.

Część II, odnosząca się do głównych założeń marketingu wewnętrznego, prowokuje do postawienia pytania, czym jest marketing wewnętrzny – koncepcją marketingową wynikającą z ewolucji marketingu, czy też nową filozofią zarządzania ludźmi w organizacji? Istnieje wiele kontrowersji wokół założeń i istoty marketingu wewnętrznego. W rozdziale 3 podjęto dyskurs naukowy wskazujący na różnorodność podejść do tej koncepcji, uwzględniając zagraniczny i polski dorobek publikacyjny. Odniesiono się też do marketingu personalnego, ponieważ obie koncepcje są często utożsamiane, a różnice między nimi są iluzoryczne. Wskazano na warunki jego implementacji oraz próbę zdefiniowania segmentów rynku wewnętrznego organizacji jako podstawy decyzji w tym obszarze zarządzania.

Rozdział 4 dotyczy kultury organizacyjnej, która jest wyznacznikiem wdrażania marketingu wewnętrznego. Determinuje sposoby zachowań pracowników, ich system wartości i norm, wpływając na zaangażowanie, współodpowiedzialność i współdziałanie.

Spśród wielu kategorii adekwatnych dla marketingu wewnętrznego uwzględniono wartość oraz relacje wewnątrzorganizacyjne, co znalazło wyraz w treści rozdziałów 5 i 6. Analiza koncepcji wartości jest rozpatrywana w kontekście wartości, którą przedsiębiorstwo dostarcza pracownikowi i wartości pracownika dla firmy, która tworzy jej kapitał zasobowy. Na bazie modeli zarządzania wartością zaproponowano autorski model uwzględniający rolę pracowników, kadry zarządzającej i działu HR w procesie zarządzania wartością dla klienta wewnętrznego.

Dostarczanie pracownikom oczekiwanej wartości sprzyja tworzeniu więzi między pracownikami i kierownictwem. Zarządzający organizacjami muszą się liczyć z wprowadzeniem zmian w dziedzinie zarządzania ludźmi oraz implementacji koncepcji, które wspomagałyby integrację pracowników wokół wspólnych wartości i misji. W rozdziale 6 wyeksponowano problematykę zaufania i etyki w tworzeniu relacji, a także wskazano na negocjacje jako narzędzie budowania partnerstwa wewnętrznego.

Ostatni – 7 rozdział poświęcony został najważniejszemu instrumentowi marketingu wewnętrznego – komunikacji.

Uznano, że jest ona główną determinantą wprowadzenia koncepcji oraz warunkiem jej skuteczności. Pokazano jej rodzaje, narzędzia, a także wybrane obszary jej wykorzystania. Zwrócono uwagę na perspektywy i kierunki jej rozwoju.

W pracy przyjęto pewne uproszczenia terminologiczne. Odnoszą się one do takich pojęć jak zarządzanie kapitałem ludzkim i zarządzanie zasobami ludzkimi. W literaturze przedmiotu toczy się dyskusja na temat różnicowania obu pojęć i nieuznawania ich za tożsame, co w pełni należy zaakceptować³. Jednakże biorąc pod uwagę przedmiot rozważań dotyczący koncepcji marketingu wewnętrznego, pojęcia te używane są w pracy zamiennie, mimo świadomości istniejących między nimi różnic. Kolejna kategoria definicyjna to „organizacja”, „firma”, „przedsiębiorstwo”. Pojęcia te traktowane są jako tożsame w celu uniknięcia powtórzeń. Zarówno w polskim, jak i zagranicznym piśmiennictwie naukowym jest to przyjęte⁴.

Praca powstała na bazie dostępnej literatury przedmiotu oraz wieloletnich obserwacji i badań prowadzonych przez Autorki w różnych dziedzinach życia gospodarczego i społecznego. Oprócz tego przeprowadzono w 2017 r. badania empiryczne, których rezultat, z uwagi na małą zwrotność ankiet, jest iluzoryczny. Z 450 próśb dotyczących oceny działań w ramach marketingu wewnętrznego, wysłanych do różnych przedsiębiorstw o zróżnicowanym statusie, branży, ilości zatrudnionych, otrzymano zwrot z 33 przedsiębiorstw. Wynika to prawdopodobnie z niechęci do partycypacji w tego typu badaniach, które dotyczą konieczności dokonywania krytycznego osądu stosowanej w firmach polityki personalnej i obaw z tym związanych. Pozytywnym wyjątkiem okazały się badania przeprowadzone w uczelniach wyższych, gdzie zwrotność ankiet była relatywnie wysoka,

³ B. Jamka, *Czynnik ludzki we współczesnym przedsiębiorstwie: zasób, czy kapitał. Od zarządzania kompetencjami do zarządzania różnorodnością*, Wolters Kluwer, Warszawa 2011, s. 14.

⁴ A. Rogala, *Determinanty skuteczności komunikacji wewnętrznej w przedsiębiorstwie* (praca doktorska), http://www.wbc.poznan.pl/Content/272466/Anna_Rogala_doktorat.pdf (dostęp: 28.01.2017).

co może świadczyć o wyższej świadomości kadry zarządzającej i dostrzeganiu przez nią wagi tego typu badań. Jako egzemplifikację empiryczną w pracy wykorzystano również badania realizowane w ramach seminarium doktorskiego prowadzone przez mgr J. Gieragę pod kierunkiem E.J. Biesagi-Słomczewskiej. Posłużono się także przykładami pochodzącymi z badań z innych ośrodków naukowo-badawczych w Polsce i za granicą. Uzyskane wyniki traktowane są jednak ilustracyjnie. Autorki nie aspirują do formułowania wniosków uogólniających. Pracę cechuje podejście konceptualne i jako takie spełnia ono postawiony cel.

Prowadzone w toku pracy studia literaturowe oparte są zarówno na literaturze najnowszej, jak i tej pochodzącej z lat minionych. Był to zabieg celowy. Największy bowiem rozwój myśli naukowej dotyczący tej problematyki miał miejsce w latach 70. i 80. minionego wieku. Mimo to nadal nie stracił na aktualności. Ewolucja idei marketingu wewnętrznego wskazuje bowiem na luki badawcze i tym samym może stanowić inspirację do prowadzenia dalszych studiów w tym obszarze.

CZĘŚĆ I

ROLA CZYNNIKA LUDZKIEGO W ORGANIZACJI W PERSPEKTYWIE HISTORYCZNEJ

1

ORGANIZACJA WOBEC ZMIENNOŚCI OTOCZENIA

1.1.

Organizacja na rozdrożu

Dwudziesty pierwszy wiek stawia przed organizacjami szereg wyzwań wynikających ze złożoności i zmienności otoczenia, czego naturalną konsekwencją jest ciągle zmniejszająca się przewidywalność zjawisk zachodzących na rynku. Zarządzający powoli zaczynają dostrzegać, że postępujące procesy zmian tylko w „niewielkim stopniu poddają się formalizacji, bezpośredniemu nadzorowi i wymuszeniom”¹. Często są one na tyle zasadnicze, dostrzegalne, powszechne i istotne, że wielu badaczy uznaje je za przełomowe². Zarządzający, świadomi tego faktu, wiedzą, że ignorowanie tych procesów może mieć nieprzewidywalne konsekwencje dla dalszego rozwoju, a nawet dalszego bytu podmiotów gospodarczych. Jednocześnie zdają sobie sprawę, że otoczenie – stając się swoistego rodzaju agentem ewolucji³ – może prowadzić do zmian w organizacji, które nie mają szansy na adaptację. Dokonując konfrontacji z zachodzącymi zdarzeniami zewnętrznymi (np. nowymi technologiami, innowacyjnymi koncepcjami

¹ M. Czerska, M. Gableta, *Przedmowa*, [w:] M. Czerska, M. Gableta (red.), *Przełomy w zarządzaniu. Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo TNOiK „Dom Organizatora”, Toruń 2011, s. 9–10.

² *Ibidem*, s. 10.

³ E. Stańczyk-Hugiet, K. Piórkowska, S. Stańczyk, *Ewolucyjny nurt w naukach o zarządzaniu. Stan wiedzy*, „Przegląd Organizacji” 2016, nr 2, s. 9.

zarządczymi, zmianami wzorców zachowań, mieszaniem się kultur narodowych itp.), zarządzający organizacjami są więc zmuszeni do szybkiego rozpoznania celowości wprowadzania „nowych rozwiązań” w kontekście zrozumienia relacyjnego wymiaru tworzących się interakcji zewnętrznych oraz wewnętrznych.

W tej sytuacji koniecznością staje się przede wszystkim prze-definiowanie dotychczasowych poglądów na sposoby zarządzania organizacją, na jej zasoby i rolę, jaką pełnią one w budowaniu pozycji rynkowej, a następnie podjęcie kroków w kierunku krytycznego osądu dotychczas stosowanych instrumentów zarządczych, metod kierowania czy towarzyszących im nawyków. Taka konfrontacja dotychczasowego bytu organizacji (przestarzałe pomysły, technologie, rutynowy sposób zarządzania) z wydarzeniami zachodzącymi w jej otoczeniu może zapobiec selekcji ze strony tego właśnie otoczenia.

Organizacje, które chcą zdobyć lub zachować status aktywnego uczestnika w wymianie rynkowej i odgrywać rolę liczącego się na rynku gracza, muszą zmierzyć się z szeregiem wyzwań, jak i podążających w ślad za tym zmian wewnątrzorganizacyjnych. Jest to warunek *sine qua non* zbudowania pozycji rynkowej i przetrwania w konkurencyjnym otoczeniu. Źródeł zmian, noszących znamiona przełomów, należy upatrywać w obszarze gospodarczym, kulturowym, społecznym i technologicznym⁴. Przyjęty podział nie ma charakteru dychotomicznego, gdyż trudno jest przy charakteryzowaniu poszczególnych przełomów nie doszukiwać się występujących między nimi związków przyczynowo-skutkowych.

1.1.1.

Przełomy w obszarze gospodarczym

Podstawowych zmian, które wywarły największy wpływ na sposób postrzegania organizacji i zarządzania nią, należy upatrywać w internacjonalizacji i globalizacji, co w praktyce oznacza

⁴ W literaturze upatruje się źródeł zmian noszących znamiona przełomów również w obszarze prawnym. Por. M. Czerska, M. Gableta, *op. cit.*, s. 10.

otwarcie granic dla kapitału i pracy⁵. W kontekście ekonomicznym globalizacja odnoszona jest do działalności gospodarczej, do gospodarki, rynków branżowych, gałęzi gospodarki, przedsiębiorstw, konkurencji itp.⁶ Stąd też procesy globalizacyjne analizowane są pod kątem makroekonomicznym (od strony wzajemnych oddziaływań i współzależności gospodarek), mikroekonomicznym (od strony zarządzania organizacją) oraz w kategoriach wielkiej zmiany cywilizacyjnej. Na procesy globalizacyjne można też spojrzeć w aspekcie funkcjonalnym (poprzez funkcje kreowane przez działania globalizacyjne) czy strukturalnym (w kontekście struktur o charakterze materialnym i systemowym, w których przebiegają działania)⁷. Takie uwarunkowania sprzyjają procesom powstawania różnych form międzynarodowej działalności gospodarczej w płaszczyźnie rynków, sektorów, branż czy organizacji. Trwa proces znoszenia barier handlowych, następstwem czego jest zacieśnianie powiązań między podmiotami życia międzynarodowego, swobodny przepływ czynników wytwórczych i wzajemne oddziaływania we wszystkich sferach⁸. Zyskują na znaczeniu tworzące się relacje między podmiotami rynkowymi a ich zewnętrznymi interesariuszami – zwłaszcza dostawcami, klientami, agencjami rządowymi, partnerami, związkami zawodowymi itp., stanowiąc często o rozwoju biznesu. Poszczególne rynki „łączą się w nowy twór, którego podstawą są jednolite standardy i normy”⁹. Powstaje swoista architektura relacji między przedsiębiorstwami a środowiskiem, w którym funkcjonują, stając się

⁵ Por. E.J. Biesaga-Słomczewska, *Negocjacje jako narzędzie zarządzania w organizacji zorientowanej na rynek*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2009, s. 108–114.

⁶ E. Okoń-Horodyńska, *Wyzwania procesu globalizacji wobec człowieka*, Akademia Ekonomiczna, Katowice 1999, s. 8.

⁷ *Ibidem*, s. 9–10.

⁸ A. Gwiazda, *Globalizacja i regionalizacja gospodarki światowej*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2000, s. 8–10.

⁹ S. Ziółkowski, *Współczesna wizja organizacji – odpowiedź na wyzwania rynku globalnego*, [w:] L. Zbiegień-Maciąg (red.), *Nowe tendencje i wyzwania w zarządzaniu personelem*, Wolters Kluwer, Kraków 2006, s. 59.

jedną z podstawowych kompetencji warunkujących konkurencyjność podmiotu na rynku¹⁰. Konsekwencją tego jest między innymi zwiększenie oczekiwań polskich przedsiębiorstw w zakresie wsparcia zewnętrznego – nie tylko kapitałowego (fundusze unijne), ale również technicznego i technologicznego, wymagającego różnych form powiązań i relacyjnego wymiaru współdziałania w układzie: przedsiębiorstwo – sfera nauki, badań i rozwoju. Przejawia się to chociażby w większym niż dotychczas dążeniu do pozyskiwania zasileń finansowych (grantów badawczych), umożliwiających wspólne przedsięwzięcia z innymi podmiotami rynku w zakresie tworzenia klastrów, sieci, inkubatorów i innych form łączenia biznesu z ośrodkami badawczo-rozwojowymi¹¹, powstających w oparciu o istniejące regulacje formalno-prawne (prawo patentowe) i systemy finansowania prac badawczo-rozwojowych w skali państw i różnych ugrupowań.

Liberalizacja przepływów inwestycji zagranicznych zaowocowała zwiększeniem się liczby przedsiębiorstw międzynarodowych¹² o zasięgu globalnym. W wyniku nasilających się procesów integracyjnych oraz rozwoju organizacji wielonarodowych powstało pole do tworzenia się różnych form współpracy i tworzenia aliansów czy organizacji sieciowych¹³ oraz będących ich odmianą organizacji wirtualnych, w których udział komponentu

¹⁰ J. Kay, *Podstawy sukcesu firmy*, PWE, Warszawa 1996, s. 99–124.

¹¹ S. Lachiewicz, *Rola otoczenia instytucjonalnego w rozwoju przedsiębiorczości technologicznej*, „Przegląd Organizacji” 2016, nr 2, s. 16.

¹² A. Gwiazda, *Nowe tendencje w międzynarodowej ekspansji korporacji międzynarodowych*, [w:] J. Menkes, T. Gardocka (red.), *Korporacje transnarodowe. Jeden temat, różne spojrzenia*, Academica, Warszawa 2010, s. 59.

¹³ K. Perechuda definiuje organizację sieciową jako „zbiór niezależnych w sensie prawnym jednostek gospodarczych, realizujących różnorodne przedsięwzięcia i projekty koordynowane przez firmę – integratora, która posiada wyróżniające (kluczowe, podstawowe) kompetencje”. Por. K. Perechuda, *Dyfuzja wiedzy w przedsiębiorstwie sieciowym*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Wrocław 2007.

materialnego (budynków biurowych, magazynów, maszyn itd.) stał się bardzo ograniczony lub był jedynie wirtualny. W zaistniałej sytuacji trudno jest wyobrazić sobie współdziałanie poszczególnych podmiotów biznesowych bez dostępu do sieci komunikacyjnych, umożliwiających pracownikom koordynowanie pracy nad projektem i wzajemne konsultowanie się. Warunkiem *sine qua non* ich działania jest przecież partnerstwo, etyka, wiedza. Od kilkunastu lat odnotowuje się wzrost znaczenia sieciowych struktur skupiających pracowników różnych firm w działaniach nad wspólnym projektem, co oznacza zanikanie wyraźnych granic między przedsiębiorstwami i przenikanie różnych procesów. Organizacje takie wytwarzają produkty (usługi), zatrudniają pracowników, wchodzą w relacje z klientami, traktując ich jako element procesu produkcji (np. w usługach finansowych)¹⁴. To wymusza przywiązywanie większej wagi do działań o charakterze relacyjnym¹⁵, a czasem nawet podejścia koopetycyjnego w wymiarze relacyjnym (konkurowanie poprzez współdziałanie)¹⁶.

Przechodzenie w płaszczyznę konkurowania globalnego ma również swoje konsekwencje przy wyborze strategii. Coraz częściej wybór strategii działania przedsiębiorstwa jest skutkiem integracji politycznej¹⁷ czy też oddziaływań obiektywnych czynników wynikających z postępu technologicznego i informatycznego. W praktyce przekłada się to na proces podejmowania decyzji strategicznych, które muszą uwzględniać nie tylko elementy otoczenia lokalnego, ale również globalnego. W wyniku tworzenia sieci współdziałających ze sobą organizacji konieczne

¹⁴ M. Warner, M. Witzel, *Zarządzanie organizacją wirtualną*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005.

¹⁵ R. Krupski, J. Niemczyk, E. Stańczyk-Hugiet, *Koncepcje strategii organizacji*, PWE Warszawa 2009, s. 188 i nast.

¹⁶ A. Zakrzewska-Bielawska, *Strategia kompetycji w praktyce firm high-tech*, [w:] A. Zakrzewska-Bielawska (red.), *Koopetycja w rozwoju przedsiębiorstw high-tech. Determinanty i dynamika*, Placet, Warszawa 2014, s. 179.

¹⁷ Por. C. Sikorski, *Ludzie nowej organizacji. Wzory kultury organizacyjnej wysokiej tolerancji niepewności*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 1998, s. 8.

staje się łączenie różnych czynników wytwórczych ponad granicami organizacji.

W tych warunkach konkurencja przestaje być traktowana jako gra o sumie zerowej, w której wzrost udziału w rynku jednej firmy oznacza równy co do wielkości spadek udziału innej¹⁸.

Oznacza to szybko postępującą dysfunkcjonalność przedsiębiorstwa i odejście od tradycyjnego jego rozumienia jako określonej struktury o jasno sformułowanych celach i obszarze działalności.

Zarządzanie w nowych warunkach staje się zarządzaniem biznesem, które kładzie szczególny akcent na relacje z otoczeniem¹⁹. Tym samym klasyczne funkcje zarządzania organizacją muszą ulec przededefiniowaniu i uwzględnić działania odnoszące się nie tylko do planowania strategicznego, znajomości rynku czy kierowania projektami, ale również przyjąć nową perspektywę postrzegania roli człowieka i uznania go za głównego współtwórcę wartości organizacji. Zaakceptowanie jego podmiotowości wymaga od zarządzających umiejętności interpersonalnych, zwłaszcza w zakresie rozwiązywania konfliktów czy negocjowania²⁰. Staje się to szczególnie ważne wobec wizji organizacji opartej na różnorodności kulturowej jej pracowników, wiedzy i CSR, do czego odniesienie znajdzie się w dalszej części opracowania.

1.1.2.

Przełomy kulturowe

Procesy globalizacyjne przyspieszyły zmiany kulturowe, których konsekwencje są zauważalne zarówno w skali mikro-, jak i makroekonomicznej. Mają one charakter wielowymiarowy, co uzasadnia spojrzenie na nie w szerokim kontekście i odniesienie ich

¹⁸ *Ibidem*, s. 9.

¹⁹ Por. E.J. Biesaga-Słomczewska, *Negocjacje jako narzędzie...*, s. 109.

²⁰ C. Sikorski, *Ludzie...*, s. 16–19.

choćby do takich przemian jak integracja działań między narodami. Wywarła ona wpływ na wnętrze działających na rynku podmiotów gospodarczych poprzez stworzenie im możliwości korzystania z międzynarodowych rynków finansowych czy rynków pracy²¹. Stworzyło to nowe szanse rozwoju, ale też skomplikowało wzajemne stosunki, wynikające z konieczności współdziałania różnych firm o różnych kulturach. Coraz częściej mamy do czynienia z przedsiębiorstwami, które „przekraczają granice państwowe i nie są przywiązane do żadnego kraju”²². Tworzone sojusze, alianse strategiczne itp. umożliwiają wprawdzie zrealizowanie wspólnego celu – dzięki połączeniu i koordynacji swoich zasobów, środków i umiejętności²³, ale są też źródłem wielu problemów wynikających z konieczności myślenia nie tylko o własnych interesach, lecz również o interesach współpracujących z nimi podmiotów, co przy tradycyjnym podejściu menedżerów do wyznaczania celów i sposobów ich realizacji jest często trudne do pogodzenia.

Rosnące przenikanie rynków, umiędzynarodowienie produkcji i dystrybucji, zwiększenie dostępu do nowoczesnej technologii prowadzi z jednej strony do ujednolicenia wielu form działalności, w tym również standardów zachowań i sposobów postępowania zarządzających i pracowników, z drugiej zaś – zakorzenione wzorce kulturowe oraz dotychczasowe schematy i procedury postępowania ciągle jeszcze utrudniają pełne otwarcie się na światowe trendy gospodarcze, a wręcz generują konflikty²⁴. G. Hofstede tłumaczy tę pozorną sprzeczność, wiążąc zachodzące zjawiska z istnieniem różnych wymiarów kultury. Jego zdaniem każdy człowiek ma swój ukształtowany latami wzorzec myślenia,

²¹ G. Stonehouse, *Globalizacja – strategia i zarządzanie*, Felberg SJA, Warszawa 2001, s. 170.

²² J. Penc, *Zarządzanie w warunkach globalizacji*, Difin, Warszawa 2003, s. 123.

²³ M. Romanowska, *Alianse strategiczne przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 1997, s. 14; B. Kozyra, *Fuzje i przejęcia jako wynik aliansów strategicznych*, „Organizacja i Kierowanie” 2002, nr 4, s. 23–44.

²⁴ E.J. Biesaga-Słomczewska, *Negocjacje jako narzędzie...*, s. 110–111.