dr Jadwiga Synowiec
Wyższa Szkoła Finansów i Informatyki im. Janusza Chechlińskiego w Łodzi

Zespoły multikulturowe. Zarządzanie różnorodnością kadry

https://doi.org/10.64158/vw9e6s3vax

Streszczenie: Zmiany zachodzące w otoczeniu firm wymuszają zastosowanie nowego podejścia w funkcjonowaniu organizacji. Działanie na rynkach międzynarodowych prowadzi do konieczności poznania zasad współpracy w środowisku międzynarodowym. Wdrażanie i stosowanie podstawowych zasad określonych kultur i obyczajów panujących w poszczególnych krajach jest kwestią kluczową dla managerów zarządzających zespołami międzynarodowymi. Znajomość słabych i silnych stron pracowników funkcjonujących w poszczególnych krajach, ich dążeń, motywacji jest konieczne do wyznaczania celów dla każdego zespołu. W obecnych warunkach rynkowych współpraca międzynarodowa w każdej organizacji jest standardem. Każde przedsiębiorstwo jest wyodrębnionym zespołem ludzi i środków, które stanowią podstawę prowadzenia jego działalności gospodarczej. Jednak siłą sprawczą powołania wszystkich podmiotów jest przedsiębiorca personalizujący pierwotny impuls, prowadzący do powstania przedsiębiorstwa, a także jego funkcjonowania i dążenia do systematycznego rozwoju. Celem opracowania jest przedstawienie sytuacji przedsiębiorstwa w obszarze szeroko rozumianego zarządzania kadrami prezentowanego przez pryzmat zarządzania zespołem i jego różnorodnością oraz współpracą w zdywersyfikowanym zespole. W pracy dokonano charakterystyki systemu kulturowego organizacji wraz z oceną wszelkich jego atutów i słabości. Analizie poddano także rodzaje występujących konfliktów i przedstawiono niezbędne działania w obszarze sprawnego zarządzania nimi.

Słowa kluczowe: marketing personalny, kapitał ludzki, zarządzanie kadrami, różnorodność zespołu, zespoły multikulturowe

1. Wprowadzenie

Zmiany zachodzące w otoczeniu firm wymuszają również nowe podejście w funkcjonowaniu organizacji. Działanie na rynkach międzynarodowych wymusza konieczność poznania zasad współpracy w środowisku międzynarodowym. Stosowanie podstawowych zasad społecznych pochodzących z określonych kultur i obyczajów panujących w poszczególnych krajach jest kwestią kluczową dla managerów zarządzających zespołami międzynarodowymi. Znajomość słabych i silnych stron pracowników funkcjonujących w poszczególnych krajach, ich dążeń, motywacji jest konieczne do wyznaczania celów dla każdego różnorodnego zespołu. Można powiedzieć, że w obecnych warunkach rynkowych współpraca międzynarodowa w każdej organizacji jest standardem.

2. Zarządzanie zespołem i różnorodnością

W sferze funkcjonowania każdej organizacji zarządzanie różnorodnością stanowi nowoczesne podejście zogniskowane na zdywersyfikowanie zasobów kadrowych i upatruje się w nim przewagi konkurencyjnej[1].

Różnice w zakresie równej struktury wiekowej załogi, płci, grupy etnicznej, posiadanego doświadczenia i osiągnietego wykształcenia należy traktować jako zasób strategiczny, w którym należy upatrywać zasobów rozwojowych organizacji. Jako główny cel zarządzania róznorodnością należy traktować zbudowanie takiego środowiska lub miejsca pracy, w którym każdy członek zespołu uzyska szacunek, wykorzysta swoje unikalne umiejętności, znajdzie możliwości rozwoju swoich kompetencji i jednocześnie przyczyni się do rozwoju przedsiębiorstwa i osiąganych wskaźników efektywności funkcjonowania[2]. Im większa jest równo-

[1] S. Waszczak, *Postawy wobec różnorodności-uwarunkowania, próba typologii, implikacje. [w:] M. Juchnowicz (red.), Kulturowe uwarunkowania zarządzania kapitałem ludzkim*. Wolters Kluwer Polska, Kraków 2009, s.81.

[2] D. Lewicka, *Zarządzanie kapitałem ludzkim w polskich przedsiębiorstwach*, PWN, Warszawa 2010, s.227.

rodnośc zespołu, tym wieksza będzie jego kreatywność, innowacyjność przekładająca się na siłę konkurencyjności firmy i jej oddziaływania na rynek. Koncepcja zarządzania różnorodnością zyskała swoich zwolenników w obecnym stuleciu, chociaż jej źródeł należy doszukiwać się historii amerykańskich korporacji. Na gruncie europejskim ta idea wpływa weryfikację spojrzenia na przebieg procesów organizacyjnych[3].

Każde przedsiębiorstwo jest wyodrębnionym zespołem ludzi i środków, które stanowią podstawę prowadzenia jego działalności gospodarczej[4]. Jednak siłą sprawczą powołania wszystkich podmiotów jest przedsiębiorca personalizujący pierwotny impuls, prowadzący do powstania przedsiębiorstwa, a także jego funkcjonowania i dążenia do systematycznego rozwoju. Podkreślenie roli przedsiębiorcy sprowadza się do sprecyzowania listy cech, które zwykle można uznać za niepełne[5], natomiast jako najważniejsze elementy można byłoby uznać: otwartość na potrzeby i oczekiwania klientów, myślenie lateralne wychodzące poza schematy rutynowych działań i przyzwyczajenia, elastyczność zachowań wewnątrz przedsiębiorstwa oraz w jego otoczeniu, a także dążenie do osiągania korzyści z wprowadzenia nowych rozwiązań technologicznych, wdrażania innowacji, poszukiwań rozwiązań oryginalnych stwarzających możliwości uzyskania lepszych efektów niż konkurenci.

Każdy przedsiębiorca wnosi do organizacji skłonność do akceptacji podwyższonego ryzyka podejmowanych działań oraz kapitał. Tworzenie i utrwalanie wartości jako motywu powołania do życia firmy i dalszych jego przeobrażeń znajduje swoje silne podstawy w jego organizacyjno-prawnym wyodrębnieniu. W sferze zarządzania zasobami ludzkimi w organizacjach możemy mieć do czynienia z zarządzaniem zespołami oraz zarządzaniem różnorodnością. Rozpoczęcie badań nad rozpoznaniem rozmiarów przywództwa datuje się na lata czterdzieste

[3] B.Mazur, *Zarządzanie w warunkach różnorodności zasobów ludzkich*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Finansów i Zarządzania w Białymstoku, Białystok 2009, s.50.

[4] *Przedsiębiorstwo. Wartość. Zarządzanie,* (red.) C. Suszyński, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2007, s. 25.

[5] B.Ujadyńska, *Przedsiębiorca i przedsiębiorczość w teorii ekonomii*, w : Uwarunkowania przedsiębiorczości – praca zbiorowa pod redakcją K. Jaremczuka, Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa im. prof. Stanisława Tarnowskiego, Tarnobrzeg 2004, s.15.

dwudziestego stulecia (Uniwersytet w Ohio), kiedy wszystkie zachowania liderów podzielono na dwie kategorie i nazwano: spojrzeniem lub inaczej względem na innych oraz inicjowaniem struktury. Jako wzgląd na innych określone zostały uczucia podwładnego w zachowaniu poziomu wrażliwości na nie. Efektem pracy było spostrzeżenie, że liderzy o wysokich wynikach w kategorii wzgląd na innych rozumieją i akceptują podwładnych jako indywidualności, które kierują się różnymi motywami i potrzebami.

Lider w każdej organizacji dążący do osiągania sukcesów, powinien uwzględniać we wszystkich kontaktach z pracownikiem jego potrzeby oraz uczucia. Zmusza to w firmie do wypracowania wśród menadżerów zdolności do okazywania sympatii, zrozumienia, a nawet ciepła, co może być trudne do osiągnięcia, szczególnie dla wielu mężczyzn. Ujawnia się to w bardzo wyraźny sposób w sytuacji kiedy równocześnie należy dbać o wysoki poziom wykonywania zadań i rozwiązywanie problemów organizacyjnych, z którymi każda organizacja spotyka się każdego dnia. W praktyce takie zachowania cechują liderów nastawionych na cele. Inicjowanie struktury to zachowania lidera związane z organizowaniem, określaniem i kierowaniem aktywnością podwładnych. Takie czynności często wymagają zachowań autokratycznych, przy których może nie być czasu lub możliwości uwzględniania potrzeb oraz uczuć podwładnych. Pewne prace trzeba wykonać w zadanym terminie, mając na uwadze określone wymagania czy z góry narzucone harmonogramy.

Prawidłowe funkcjonowanie organizacji oraz wykonywanie zadań menadżerskich zależy od spełnienia tych wszystkich zdefiniowanych oczekiwań. W wielu organizacjach okazuje się, że menadżerowie często niebezpiecznie balansują usiłując sprostać wymaganiom w kilku wymiarach jednocześnie. W niektórych tylko organizacjach powołuje się raczej zespoły zarządzające niż powierza się zarządzanie jednej osobie. Takie podejście umożliwia różnorakie, wielowątkowe spojrzenie na zróżnicowane problemy firmy i jednocześnie przynosi organizacji lepsze rezultaty[6]. Dużego znaczenia nabiera sfera budowania trwałych relacji międzyludzkich akcentując otwarty dialog i zrozumienie, życzliwość

[6] J.Synowiec, *Marketing personalny*, Wydawnictwo Naukowe Poznańskiej Szkoły Biznesu, Poznań 2011, s.44.

wobec wszystkich członków zespołu i duży poziom empatii, uczciwość we współpracy oraz pozytywne intencje[7].

Konsekwencją takiego rozumienia zagadnienia w sferze zarządzania kadrami jest umiejscowienie w każdym dziale kierownika lub menadżera oraz jego zastępcy doskonale przygotowanych i zorientowanych w swoim obszarze kompetencji i odpowiedzialności. W przypadku prowadzenia projektów usprawniających funkcjonowanie organizacji powoływane są zespoły zadaniowe, do których dobór osób nie jest przypadkowy i wynika z doświadczenia, wiedzy i umiejętności pracowników chcących zaangażować się w dany projekt. Osoby posiadające podobne postawy, charaktery czy problemy przebywają ze sobą chętniej, co wynika z faktu zaspokajania potrzeby bezpieczeństwa, współpracy i dzielenia się własną wiedzą. Innym powodem chęci do pracy w grupie w przedsiębiorstwie może być zbieżność celów grupy i jednostki, szczególnie wtedy, gdy grupa oferuje większe szanse realizacji planów niż działania w pojedynkę[8]. Praca w grupach jest szczególnie nagradzania i ceniona w większości organizacji. Z zagadnieniem grupy wiążą się źródła władzy nad podwładnymi i sposoby motywowania przez władzę. Psychologowie wyróżniają pięć kluczowych typów władzy, a mianowicie:

1. władza związana z nagrodami dająca przełożonym możliwość wpływania na zachowania podwładnych poprzez nagradzanie pracowników wzrostem wynagrodzenia, pochwałami czy awansem,
2. władza związana z przymusem, której silnym źródłem władzy jest możliwość karania podwładnych degradacją, zwolnieniem z pracy, przeniesieniem na mało atrakcyjne stanowisko pracy,
3. władza związana ze stanowiskiem jest związana ze strukturą organizacyjną, ponieważ hierarchia organizacyjna daje prawo kierowania działaniami podwładnych i nadzorowania ich pracy, a na podwładnych narzuca obowiązek podporządkowania się jej,
4. władza wynikająca z więzi powstająca przy identyfikacji pracowników z działaniami podejmowanymi przez bezpośredniego szefa i jego cela-

[7] J.Paliszkiewicz, *Zaufanie w zarządzaniu*, PWN, Warszawa 2013, s. 55.

[8] *Kultura organizacyjna w zarządzaniu* – praca naukowa pod redakcją G. Aniszewskiej, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2007, s. 154.

mi. Przejawia się uznaniem tych celów za osobiste oraz ścisłą współpracą wraz z szefem nad ich realizacją,

5. władza eksperta polegająca na uzależnieniu władzy od przypisywania liderowi tych umiejętności i wiedzy, które są potrzebne do realizacji celów grupowych. Jeżeli podwładni uważają szefa za eksperta, są skłonni podporządkować się jego woli i pomysłom oraz wspierać go we wszystkich koniecznych pracach w ramach realizowanych projektów[9].

Dla każdego managera kluczowe są działania czynne, ale podejmowane dla osiągnięcia założonych celów[10]. Różnorodność to proces kierowania, a w tym także komunikacji polegający na aktywnym, świadomym i skierowanym w przyszłość doskonaleniu organizacji opartej na określonym systemie wartości. Podstawą jest zaakceptowanie istniejących różnic i traktowanie ich jako potencjał rozwojowy firmy. Spojrzenie na biznes poprzez różnorodność nie jest przypadkowe, a wynika z określonych tendencji w gospodarce, wśród których można wskazać między innymi[11]:

- wzrost udziału kobiet w zatrudnieniu ogółem oraz wzrost liczby zatrudnionych osób należących do mniejszości narodowych, emigrantów i osób starszych,
- powstawanie (tworzenie się) nowych grup konsumentów i klientów, co stanowi nowe wyzwania wzrastające zróżnicowanie potrzeb konsumentów, wymaga bardziej kreatywnych strategii ich zatrzymywania oraz opracowywania bardziej innowacyjnych produktów, a procesy, produkty i usługi muszą zostać przystosowane do tych szczególnych potrzeb konsumentów,
- bardziej zróżnicowana pod każdym względem siła robocza, która może wpłynąć na lepszą efektywność i sprawność firmy, może pomóc w osiągnięciu jej celów, podnieść morale pracowników, zwiększyć dostęp do nowych segmentów rynku oraz zwiększyć produktywność funkcjonowania podmiotów gospodarczych w ciągle zmiennych warunkach rynkowych.

[9] D.P. Schultz, S.E. Schulz, *Psychologia dzisiejszej pracy a wyzwania*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006, s. 254.

[10] P.F. Drucker, *Praktyka zarządzania*, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków 1998, s. 25.

[11] H. Brdulak, *Zarządzanie różnorodnością jako model biznesowy*, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2008, s. 1.

Rozwój koncepcji zarządzania różnorodnością datuje się od lat siedemdziesiątych poprzedniego stulecia, kiedy słowo „różnorodność" odnosiło się do mniejszości i kobiet jako grup pracowniczych. Przez dłuższy czas menedżerowie uważali, że różnorodność w miejscu pracy polega na zwiększaniu reprezentacji kobiet, mniejszości narodowych i etnicznych oraz dotyczy bardziej licznego zatrudnienia tych grup. Komunikacja to jeden z podstawowych wymiarów działania każdej organizacji, ponieważ stanowi kluczowy obszar powstawania relacji międzyludzkich, komunikacji wpływającej w decydujący sposób na efektywność każdego zespołu lub przedsięwzięcia. Z jednej strony komunikacja wewnętrzna buduje zaangażowanie pracowników i pracownic, z drugiej zaś, za pomocą komunikacji zewnętrznej kształtujemy wizerunek organizacji oraz budujemy swoje relacje z partnerami biznesowymi i otoczeniem rynkowym.

Myśląc o komunikacji w kontekście firmy warto pamiętać o stosunkowo rzadko dyskutowanym, choć coraz istotniejszym zagadnieniu, jakim jest różnorodność. Pojęcie różnorodności przyjęło się definiować dość szeroko, jako wszystkie te cechy, pod względem których ludzie różnią się między sobą i są jednocześnie do siebie podobni. W praktyce zarządzania różnorodnością organizacje odnoszą się przede wszystkim do cech ważnych dla konstruowania społecznej tożsamości jednostki. Zwraca się więc przede wszystkim uwagę na różnorodność ze względu na płeć, wiek, rasę, pochodzenie etniczne i narodowe, stopień niepełnosprawności oraz orientację seksualną[12].

Podstawowym założeniem zarządzania różnorodnością jest teza, że wskazane różnice mają znaczenie i że warto wykorzystać je dla zwiększania zysków firmy, w strategiczny sposób dążąc do ograniczenia kosztów i ryzyka wynikających z różnorodności przy równoczesnym wzmacnianiu płynących z niej korzyści[13]. Jako propozycje zmian w każdej organizacji można wskazać systematyczne przejście od zarządzania zespołem do zarządzania różnorodnością z uwagi na fakt skupienia uwagi nie tylko

[12] D. Merrill-Sands, E. Holvino, *Working with Diversity: a Focus on Global Organizations*, w: R. J. Ely, E. G. Foldy, M. A. Scully, Reader in Gender, Work, and Organization, Blackwell Publishing, Oxford 2003, s.9.

[13] R.J. Ely, E.G. Foldy, *Diversity: Overview*, w: R.J. Ely, E.G. Foldy, M.A. Scully, *Reader in Gender*, Work, and Organization, Blackwell Publishing, Oxford 2003, s. 47.

na wynikach osiąganych przez zespół, ale także na dostrzeganiu potrzeb indywidualnych członków zespołu w wyrażaniu siebie w trakcie realizacji zadanych celów i wypełnianiu zadań. Przy takim podejściu miejsce każdego członka grupy, a w szczególności przynależności do grupy, uczuć i zaangażowania każdej osoby procentuje coraz większą identyfikacją z firmą i jej celami[14]. Angażowanie osób z różnych działów do projektów powoduje, że załoga jest różnorodna nie tylko pod względem płci, ale także dotychczas zdobytych doświadczeń zawodowych, wykształcenia, wieku oraz sposobu widzenia problemu, który jest do rozwiązania.

3. System kulturowy a modele kultury organizacyjnej - atuty i słabości

Od kilkunastu lat w każdej prawie publikacji dotyczącej zarządzania, w każdej diagnozie czy projekcie rozwoju przedsiębiorstwa, szczególnie wiele propozycji i rozwiązań dotyczy fenomenu społecznego, który, jak się powszechnie uważa, decyduje, obok strategii i struktury, o trwaniu, rozwoju, a także upadku przedsiębiorstwa. Fenomen ten nazwano kulturą organizacyjną. Mimo wielkiego zainteresowania tym zjawiskiem wciąż pozostaje ono do końca nierozpoznane, a wiedza na jego temat nie jest nadal usystematyzowana. Próba zdefiniowania kultury organizacyjnej prowadzi w pierwszej kolejności do wyjaśnienia tego co nie jest uważane za to zjawisko. Otóż kultura organizacyjna to nie osobliwa architektura przemysłowa, estetyczny wygląd wyrobów produkowanych przez przedsiębiorstwo, nowoczesny wystrój budynków, koła jakości czy programy udziału pracowników w zysku[15]. Wskazane elementy są jedynie możliwymi komponentami kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa, ale nie muszą one koniecznie wchodzić w jej skład.

[14] P. Prasad, A.J. Mills, From Showcase to Shadow: *Understanding the Dilemmas of Managing Workplace Diversity*, w: P. Prasad, A.J. Mills, M. Elmes, A. Prasad, Managing the Organizational Melting Pot. Dilemmas of Managing Workplace Diversity, SAGE Publications, Thousand Oaks, 1997, s.7-8.

[15] B.Wiernek., *Kultura organizacyjna przedsiębiorstwa*, Prace Naukowe WSZiB w Krakowie 2000, nr 23, s.15.

Kultura organizacyjna jest bardzo często utożsamiana z podanymi elementami, ale jest to jednak ujęcie uproszczone, które nie obrazuje w pełni wielowątkowego charakteru tego zjawiska. Nie można jednak mylić kultury organizacyjnej z jej przejawami. Istota kultury organizacyjnej jest ukryta we wzajemnych relacjach i powiązaniach między poszczególnymi elementami, dlatego szczególną wartość poznawczą mają modele kultury organizacyjnej[16]. Przyjmuje się, że klimat w organizacji jest powierzchnią kultury i jej bezpośrednim, łatwo obserwowalnym przejawem[17]. W rozumieniu innych autorów, między innymi M. Bratnickiego, R. Krysia i J. Stachowicza klimat organizacyjny to zbiór subiektywnie spostrzeganych przez pracowników przedsiębiorstwa tych cech charakterystycznych sytuacji organizacyjnych, które są względnie trwałymi skutkami funkcjonowania społecznej organizacji, kształtującymi motywy zachowań organizacyjnych tych pracowników [18].

W literaturze przedmiotu wyróżnia się kilka podejść czy teorii, miedzy innymi model G. Hofstede, model E. Scheina czy S. M. Daviesa. Z uwagi na fakt, że w chyba najczęściej bazuje się na modelu Scheina, przeanalizujemy jego istotę. Podstawowe założenia kulturowe według E. Scheina przedstawiono w tabeli 1.

Przyjęte założenia stanowią nie tylko podstawę dla kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa, lecz również dla konkretnych rozwiązań organizacyjnych, a mianowicie dla struktury organizacyjnej, systemu planowania i kontroli czy formułowania strategii działania organizacji. Na model E. Scheina możemy popatrzeć też w nieco inny sposób, wyróżniając elementy kultury organizacyjnej percepcyjne, czyli uchwytne oraz elementy koncepcyjne, tj. nie dające się bezpośrednio wyróżnić. Elementy koncepcyjne tworzą intelektualne podstawy wszelkich działań w każdej organizacji. Wartości nadrzędne takie jak wolność, sprawiedliwość są ogólnikowe i abstrakcyjne, dlatego muszą zostać dostosowa-

[16] H. Teinmann, G. Schreyögg, *Zarządzanie. Podstawy kierowania przedsiębiorstwem. Koncepcje, funkcje, przykłady*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 1998, s. 759.

[17] B. Kożusznik, *Zachowania człowieka w organizacji*, PWE, Warszawa 2002, s.233.

[18] *M. Bratniacki, R. Kryś, J. Stachowicz, Kultura organizacyjna przedsiębiorstw, Ossolineum, Wrocław 1988, s.95.*

Tabela 1. Podstawowe założenia kulturowe według E. Scheina

Parametr	Problem do rozwiązania
Stosunek organizacji do otoczenia	Czy organizacja postrzega siebie samą w otoczeniu jako dominującą, podległą, zgraną, czy próbującą wydostać się z niszy?
Natura działań człowieka	Czy właściwym sposobem zachowania człowieka jest dominacja i aktywność, harmonia, czy bierność i fatalizm?
Natura rzeczywistości i prawda	Jak definiujemy prawdę i fałsz: w jaki sposób dochodzi do określenia prawdy, zarówno w świecie fizycznym, jak i społecznym? Drogą sprawdzianu pragmatycznego, wiary w mądrość, czy porozumienia społecznego?
Natura czasu	Co stanowi naszą główną orientację z punku widzenia przeszłości, teraźniejszości i przyszłości oraz jakiego rodzaju jednostki czasu są najbardziej odpowiednie do załatwiania codziennych spraw?
Istota natury ludzkiej	Czy ludzie są w zasadzie dobrzy, obojętni, czy źli i czy naturę ludzką można doskonalić, czy też jest ona niezmienna?
Natura tego co ludzkie	Jaki jest właściwy sposób odnoszenia do siebie nawzajem, podziału władzy i związków uczuciowych? Czy życie jest nastawione na konkurencję czy na współpracę? Czy najlepszą podstawą organizowania społeczeństwa jest indywidualizm czy kolektywizm? Czy najlepszy system sprawowania władzy jest autokratyczno-paternalistyczny, czy kolegialno-współuczestniczący?
Stosunek jednorodności do różnorodności	Czy grupa korzysta najwięcej wtedy, gdy jest wysoce zróżnicowana, czy wtedy, gdy jest bardzo homogeniczna i czy jednostki należące do grupy należy zachęcać do eksperymentowania, czy do podporządkowania się?

Źródło: Haich M.J., *Teoria organizacji,* Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002, s. 216.

ne do specyfiki przedsiębiorstwa, a wynikiem tego procesu są elementy percepcyjne, czyli symbole i wzorce zachowań.

Model Scheina ma szczególną wartość w badaniach kultury organizacyjnej, ponieważ ukazuje związki i zależności między poszczególnymi poziomami kultury organizacyjnej akcentując tym samym trudności w szczegółowej analizie poszczególnych jego składowych. Dla każdego przedsiębiorstwa bazowym modelem zarządzania zasobami ludzkimi jest propozycja Schein'a z uwagi na wielopłaszczyznowy charakter jego części składowych. Punktem wyjścia do rozwiązań jest określenie obecnej sytuacji firmy na tle innych przedsiębiorstw działających w tej samej branży. Pozycja zajmowana przez firmę determinuje dalsze działania podejmowane przez menadżerów mające na celu wkomponowanie wartości firmy w zachowania ludzkie. Organizacja, a dokładnie jej Zarząd przyjmuje w każdym roku ambitne cele, co skutkuje znacznymi wymaganiami dla

wszystkich szczebli zarządzania w organizacji począwszy od Zarządu, poprzez managerów i pracowników wykonawczych. Jeżeli firma zajmuje pozycję dominującą w swojej branży w zakresie atrakcyjności produktów czy poziomu osiąganej sprzedaży. Do zespołu firmy dobierane są osoby pozytywnie podchodzące do swoich zadań i nowych wyzwań, takie które są aktywne i poszukują nowych, coraz to lepszych rozwiązań dla organizowania własnej pracy i osób ściśle współpracujących.

Ulepszanie procesu jest nadrzędnym celem każdej organizacji, który jest konsekwentnie realizowany. W zakresie natury czasu podkreśla się, że każdy pracownik powinien umieć wykonać swoje obowiązki w ciągu 8 godzin pracy. Dla każdej organizacji bardzo ważna jest równowaga między pracą, a odpoczynkiem, ponieważ wypoczęty pracownik może pracować lepiej, wydajniej i jest zadowolony z pracy i wykonywanych obowiązków. Zwiększa to szanse na identyfikację pracownika z firmą. W odniesieniu do natury ludzkiej to zasada permanentnego rozwoju jest kołem napędowym pracy nad sobą i jest to cel stawiany wszystkim pracownikom organizacji. Rozliczne projekty służą podejmowaniu i zacieśnianiu współpracy między różnymi komórkami, które nawet czasami nie spotkałyby się w rutynowo pojmowanej współpracy. Organizacja stawia raczej na kolektywizm i grupową odpowiedzialność za wszystkie podejmowane zadania. Odniesienie jednorodności do różnorodności wiąże się w każdej organizacji ze współpracą w ramach zespołów, które coraz częściej są międzynarodowe i angażujące siły, wiedzę, kompetencje oraz doświadczenie zawodowe różnych specjalistów.

4. Źródła konfliktów występujących w organizacji. Metody działania usprawniające zarządzanie konfliktami

W ciągu ostatnich trzydziestu lat poglądy na konflikty w organizacjach istotnie się zmieniły. Stephen P. Robbins zauważył istotną różnicę między tradycyjnym a obecnym spojrzeniem na konflikt, który nazywa się podejściem interakcyjnym. Zgodnie z tradycyjnym poglądem, konflikt w organizacji jest zbędny i szkodliwy oraz jest sygnałem czegoś niedobrego w organizacji. Zwolennicy tego punktu widzenia sądzili, że konflikt

powstaje wtedy, gdy kierownicy nie opierają się na zdrowych zasadach zarządzania w kierowaniu organizacją albo jeśli nie potrafią uświadomić pracownikom wspólnych interesów, łączących kierownictwo i podwładnych. Według tradycyjnego poglądu należy usunąć niedociągnięcia, aby organizacja funkcjonowała harmonijnie. Obecnie uważa się, że konflikty w organizacjach są nieuniknione, a nawet konieczne i stanowią one naturalne zjawisko. Znacząca część konfliktów w organizacji ma charakter dysfunkcjonalny, gdyż mogą one utrudnić osiąganie celów organizacji oraz szkodzić poszczególnym osobom w wypełnianiu swoich zadań. Jednakże część z nich ma charakter funkcjonalny, ponieważ przyczynia się do większej efektywności organizacji. Konflikty często są instrumentem organizacyjnej innowacji i zmiany, prowadzą do poszukiwania nowych rozwiązań. Naturalną rzeczą jest fakt, że konflikty są obecne w każdej organizacji bez względu na charakter jej działalności. Wiele z nich wynika z przekazania innym osobom naszych potrzeb, pragnień czy wyznawanych wartości. Bardzo istotny jest fakt, że konflikt rzadko kończy się całkowitym zwycięstwem jednej strony i zupełną klęską drugiej. Próby przeforsowania swojego punktu widzenia z reguły kończą się niepowodzeniem, powodują nasilenie konfliktu i olbrzymie negatywne skutki. Każdy z nas ma różne potrzeby, które trudno zrealizować jednocześnie w każdej organizacji. Jednak niewłaściwe jest unikanie sytuacji konfliktowych, gdyż niedostrzegane problemy kumulują się i powracają ze spotęgowaną siłą. Musimy sobie uświadomić, że konflikt jest częścią naszego życia w organizacji. Im więcej o nim wiemy, tym łatwiej jest nim sterować.

5. Podsumowanie

Zarządzanie różnorodnością wpisuje się już na stałe w kulturę organizacyjną każdego przedsiębiorstwa. Akceptacja różnorodności i odmienności wszystkich członków zespołu, a zarazem tworzenie dogodnych warunków do rozwoju zawodowego oraz ścisłej współpracy każdego z członków zespołu jest szyldem każdej organizacji. W obecnych warunkach rynkowych zespoły międzynarodowe, złożone ze zróżnicowanych grup, stanowią często motor napędowy organizacji.

Nie bez znaczenia staje się zagadnienie unikania konfliktów, a kiedy już powstaną, to ambicją każdego managera jest konstruktywne ich rozwiązywanie, Bardzo ważną, a zarazem skuteczną metodą rozwiązywania konfliktów są negocjacje, czyli taki sposób prowadzenia rozmów, który zmierza do osiągnięcia kompromisu i porozumienia. W przypadku konfliktów zbiorowych najczęściej prowadzi się negocjacje, podczas których najważniejszym krokiem jest nawiązanie kontaktu przez negocjatora z kluczowymi członkami grupy. Jako główne źródła konfliktów w każdej organizacji można wskazać różnorodność wynikającą z zatrudniania ludzi pochodzących z różnych środowisk oraz indywidualne cechy personalne każdego pracownika. Niektórzy pracownicy są skłonni do współpracy bez względu na okoliczności, natomiast inni żyją etosem własnej indywidualności. Konflikty międzygrupowe odchodzą już do lamusa z uwagi na stawianie wspólnych zadań o charakterze projektowym. W takiej sytuacji każda osoba w zespole jest nastawiona na współpracę.

Bibliografia

Bocheński T., Dąbrowski P., *Problemy negocjowania*, Warszawa 1989.

Bratniacki M., Kryś R., Stachowicz J., *Kultura organizacyjna przedsiębiorstw*, Ossolineum, Wrocław 1988.

Brdulak H., *Zarządzanie różnorodnością jako model biznesowy*, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2008.

Dąbrowski P., *Praktyczna teoria negocjacji*, Warszawa 1990.

Drucker P.F., *Praktyka zarządzania*, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków 1998.

Ely R.J., Foldy E.G., *Diversity: Overview*, w: R.J. Ely, E.G. Foldy, M.A. Scully, *Reader in Gender*, Work, and Organization, Blackwell Publishing, Oxford 2003.

Fritchie R., Leary M., *Konflikty w przedsiębiorstwie*, Warszawa 1999.

Holstein-Beck M., *Konflikty*, Wydanie II, rozszerzone, Instytut Wydawniczy Związków Zawodowych, Warszawa 1983.

Haich M.J., *Teoria organizacji,* Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002.

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

Kultura organizacyjna w zarządzaniu – praca naukowa pod redakcją G. Aniszewskiej, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2007.

Lewicka D., *Zarządzanie kapitałem ludzkim w polskich przedsiębiorstwach*, PWN, Warszawa 2010.

D. Merrill-Sands, E. Holvino, *Working with Diversity: a Focus on Global Organizations*, w: R. J. Ely, E. G. Foldy, M. A. Scully, Reader in Gender, Work, and Organization, Blackwell Publishing, Oxford 2003.

Mazur B., *Zarządzanie w warunkach różnorodności zasobów ludzkich*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Finansów i Zarządzania w Białymstoku, Białystok 2009.

Paliszkiewicz J., *Zaufanie w zarządzaniu*, PWN, Warszawa 2013.

Prasad P., Mills A.J., *From Showcase to Shadow*: *Understanding the Dilemmas of Managing Workplace Diversity*, w: Prasad P., Mills A.J., Elmes M., Prasad A, *Managing the Organizational Melting Pot. Dilemmas of Managing Workplace Diversity*, SAGE Publications, Thousand Oaks, 1997.

Przedsiębiorstwo. Wartość. Zarządzanie - praca naukowa pod redakcją C. Suszyńskiego, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2007.

Schultz D. P., Schulz S. E., *Psychologia dzisiejszej pracy a wyzwania*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006.

Synowiec J., *Marketing personalny*, Wydawnictwo Naukowe Poznańskiej Szkoły Biznesu, Poznań 2011.

Teinmann H., Schreyögg G., *Zarządzanie. Podstawy kierowania przedsiębiorstwem. Koncepcje, funkcje, przykłady*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 1998.

Ujadyńska B., *Przedsiębiorca i przedsiębiorczość w teorii ekonomii*, w: Uwarunkowania przedsiębiorczości – praca zbiorowa pod redakcją K. Jaremczuka, Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa im. prof. Stanisława Tarnowskiego, Tarnobrzeg 2004.

Waszczak S., *Postawy wobec różnorodności-uwarunkowania, próba typologii, implikacje*. [w:] M. Juchnowicz (red.), *Kulturowe uwarunkowania zarządzania kapitałem ludzkim*. Wolters Kluwer Polska, Kraków 2009.

Wiernek B., *Kultura organizacyjna przedsiębiorstwa*, Prace Naukowe WSZiB w Krakowie 2000.

MULTICULTURAL TEAMS. THE MANAGEMENT OF THE STAFF DIVERSITY

Abstract: The changes which are taking place in the companies' surrounding force us to introduce the new approach of organization functioning. The action on international markets leads to the necessity to recognize the cooperation rules in the international environment. Implementation and use the basic rules of specific cultures as well as the habits in different countries is the key matter to managers who deal with international teams. The knowledge of the weak and

strong sides of the employees in different countries, their needs, motivations is necessary to set a target for each team. In current market conditions the international cooperation is a standard in every organization. Each company is a separate team of people and means, which are the basic ground to conduct a business. The driving force of emerging of every object is an entrepreneur who impersonates the original impulse, which leads to the origin of the company, and also its functioning and the need of constant development. The aim of this article is to present the situation of the company on the field of staff management presented by the team management and its diversity and also team cooperation. In this article the characteristics of cultural system of the organization was conducted. The assessment of all assets and weaknesses was also presented. The different kinds of conflicts were also analysed. The necessary actions of conflicts management were also described above.

Key words: personal marketing, human capital, staff management, team diversity, multicultural teams