

PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

219

Zmiana warunkiem sukcesu. Przełamywanie barier rozwoju i wzrostu przedsiębiorstw



pod redakcją
Jana Skalika



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2011

Recenzenci: Małgorzata Czerska, Janina Stankiewicz, Andrzej Szplit,
Kazimierz Zimmiewicz

Redaktor Wydawnictwa: Aleksandra Śliwka

Redaktor techniczny: Barbara Łopusiewicz

Korektor: Justyna Mroczkowska

Łamanie: Adam Dębski

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna na stronie www.ibuk.pl

Streszczenia opublikowanych artykułów są dostępne w międzynarodowej
bazie danych

The Central European Journal of Social Sciences and Humanities

<http://cejsh.icm.edu.pl>

oraz w The Central and Eastern European Online Library www.ceeol.com,

a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon

http://kangur.uek.krakow.pl/bazy_ae/bazekon/nowy/index.php

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania znajdują się
na stronie internetowej Wydawnictwa

www.wydawnictwo.ue.wroc.pl

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie
wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2011

ISSN 1899-3192

ISBN 978-83-7695-123-2

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk: Drukarnia TOTEM

Spis treści

Wstęp	9
Robert Banasiak: Bariery przedsiębiorczości jako hamulce rozwoju i wzrostu przedsiębiorstw	11
Grzegorz Belz: Potencjał dostosowawczy w przełamywaniu barier wzrostu przedsiębiorstw	18
Mariusz Bratnicki, Monika Kulikowska-Pawlak: Orientacja przedsiębiorcza i efektywność organizacji w kontekście strategicznych problemów rozwoju	29
Wojciech B. Cieśliński: Zarządzanie procesami w cyberprzestrzeni – problemy barier wzrostu	38
Szymon Cyfert: Przełamywanie barier w zarządzaniu granicami polskich przedsiębiorstw	46
Maciej Czarnecki: Bariery rozwoju i wzrostu przedsiębiorstw: przegląd poruszanych w literaturze zagadnień w kontekście kierunków dalszych badań.....	55
Krzysztof Ćwik: Grupa kapitałowa sposobem na dalszy wzrost przedsiębiorstwa.....	64
Aldona Frączkiewicz-Wronka: Efektywność sieci jako czynnik krytyczny rozwoju organizacji realizujących usługi społeczne	72
Marta Gancarczyk: Czynniki wzrostu przedsiębiorstwa w ujęciu zasobowym	81
Katarzyna Grzesik: Wpływ przywództwa strategicznego na trwałość i rozwój przedsiębiorstwa	88
Monika Kłos: Wpływ talentów na potencjał rozwojowy przedsiębiorstwa....	96
Ewelina Kołaczyk, Łukasz Wawrzynek: Zachowania przedsiębiorcze jako stymulatory wzrostu organizacji	103
Agnieszka Kołodziejczyk: Wykorzystanie wirtualno-sieciowej koncepcji do przełamywania barier rozwoju przedsiębiorstw sektora MMŚP – studium przypadku.....	112
Kazimierz Krzakiewicz: Pułapka aktywnej inercji i zmiana zarządczych stereotypów.....	121
Krystyna Kubik: Menedżer wobec barier rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw	129
Anna Kwiecień: Zaangażowanie pracowników jako sposób na rozwój przedsiębiorstw	141
Anna Kwiotkowska: Przełamywanie barier rozwoju firm odpryskowych w kontekście przedsiębiorczości akademickiej	147
Janusz Marek Lichtarski: Wzrost i rozwój przedsiębiorstwa przez projekty	155

Joanna Mróz: Kulturowe czynniki wzrostu i rozwoju przedsiębiorstw.....	165
Jerzy Niemczyk: Mechanizmy rozwoju i wzrostu z perspektywy ujęcia zasobowego.....	172
Bogdan Nogalski, Jarosław Karpacz: Wykorzystanie innowacji jako szansy rozwoju przedsiębiorstwa. Studium przypadku	179
Katarzyna Olejczyk-Kita: Redundancja zasobów jako narzędzie rozwoju przedsiębiorstwa.....	189
Jacek Pasieczny: Nauki z kryzysu – ewolucja strategii restrukturyzacyjnych.....	195
Magdalena Pichlak: Przywództwo czynnikiem rozwoju i wzrostu innowacyjnej organizacji.....	203
Anna Pietruszka-Ortyl: Rola pracowników wiedzy w kształtowaniu potencjału rozwojowego organizacji	211
Agnieszka Połomska-Jasienowska: Współdziałanie gospodarcze jako strategia wzrostu małych przedsiębiorstw	219
Jan Skalik: Oddziaływanie zorganizowanych sił społecznych przedsiębiorstwa na jego wzrost i rozwój	227
Anna Sławik: Asymetria instytucjonalna barierą wzrostu i rozwoju przedsiębiorstw sektora przetwórstwa stalowego w Polsce	235
Sylvia Stańczyk: Kobiecość poszukiwana – kulturowe uwarunkowania rozwoju firm	242
Ewa Stańczyk-Hugiet: Relacyjne modele wzrostu przedsiębiorstwa.....	249
Aleksandra Sus: Wybrane aspekty strategii w ujęciu dynamicznym. Kontekst rozwoju i wzrostu współczesnych przedsiębiorstw	258
Witold Szumowski: Bariery wzrostu przedsiębiorstwa a realizacja funkcji personalnej.....	266
Łukasz Wawrzynek, Grzegorz Belz: Koncepcja potencjału implementacji systemów zarządzania w przełamywaniu barier wzrostu przedsiębiorstw	275
Arkadiusz Wierzbic: System zarządzania oparty na wymaganiach ISO 9001 w firmach w fazie wzrostu przez kreatywność – czynnik wspomagający czy hamujący wzrost?.....	285
Kazimierz Witkowski, Wojciech B. Cieśliński, Tadeusz Stefaniak: Kierunki rozwoju przedsiębiorstw sportowych – bariery wzrostu	294
Martyna Wronka, Sabina Ostrowska: Wzrost i rozwój w kontekście <i>Mission Oriented Scorecard</i> w publicznej organizacji ochrony zdrowia	301
Agnieszka Zakrzewska-Bielawska: Strategie wzrostu przedsiębiorstw sektora wysokich technologii w ujęciu empirycznym.....	310
Magdalena Zalewska-Turzyńska: Społeczna odpowiedzialność biznesu szansą na wzrost i rozwój przedsiębiorstwa.....	319

Summaries

Robert Banasiak: Entrepreneurship's barriers and their role in the growth and development of enterprises	17
Grzegorz Belz: Dynamic capabilities in overcoming the barriers of enterprises' growth.....	28
Mariusz Bratnicki, Monika Kulikowska-Pawlak: Entrepreneurial orientation and organization effectiveness in the context of strategic problems development.....	37
Wojciech B. Cieśliński: Management of processes in cyberspace – problems of barriers growth.....	45
Szymon Cyfert: Breaking the barriers in the boundary management of Polish enterprises.....	54
Maciej Czarnecki: Enterprises' growth barriers: literature review and future research directions.....	63
Krzysztof Ćwik: Business group as a way to continue the company growth	71
Aldona Frączkiewicz-Wronka: Effectiveness of network as a critical factor of development of organizations implementing social services.....	80
Marta Gancarczyk: Factors of company growth from the resource-based perspective.....	87
Katarzyna Grzesik: The impact of the strategic leadership on survival and development of an organization.....	95
Monika Kłos: The influence of talents on the developmental potential of a company.....	102
Ewelina Kołaczyk, Łukasz Wawrzynek: Entrepreneurial behaviors as stimulants of the organizational growth	111
Agnieszka Kołodziejczyk: The use of the virtual-network conception to break barriers in the development of enterprises in SME's sector – case study.....	120
Kazimierz Krzakiewicz: The active inertia trap and changing managerial stereotypes	128
Krystyna Kubik: A manager towards the barriers of SMEs development.....	140
Anna Kwiecień: Commitment of employees as a way to business development.....	146
Anna Kwiotkowska: Overcoming barriers of the development of spin-offs in the context of academic entrepreneurship.....	154
Janusz Marek Lichtarski: Enterprise's growth and development by projects.....	164
Joanna Mróz: Cultural determinants of growth and development of enterprises	171

Jerzy Niemczyk: Mechanisms of growth and development from the Resource Based View perspective.....	178
Bogdan Nogalski, Jarosław Karpacz: Exploiting innovativeness as a chance of enterprise development. Case study	188
Katarzyna Olejczyk-Kita: Resources redundancy as a tool of enterprise growth.....	194
Jacek Pasieczny: Lessons from crisis – evolution of restructuring strategies	202
Magdalena Pichlak: Leadership as a factor of development and growth of innovative organization	210
Anna Pietruszka-Ortyl: Role of knowledge workers in creating the developing potential of organization	218
Agnieszka Połomska-Jasienowska: Economic cooperation as a strategy for the growth of small enterprises	226
Jan Skalik: The impact of organized social forces of an enterprise on its growth and development.....	234
Anna Sławik: Institutional asymmetry as a barrier to growth and development of the companies in the steel processing industry in Poland.....	241
Sylwia Stańczyk: Femininity wanted – cultural way to company’s growth...	248
Ewa Stańczyk-Hugiet: Relational business growth models	257
Aleksandra Sus: Chosen elements of the dynamic strategy – development and growth of enterprises nowadays.....	265
Witold Szumowski: Barriers of business growth and the realization of personnel function.....	274
Łukasz Wawrzynek, Grzegorz Belz: Concept of management systems implementation capabilities in overcoming the barriers of companies growth.....	283
Arkadiusz Wierzbic: Management system based on ISO 9001 requirements in companies growing by creativity – the factor of growth acceleration or hindrance?.....	293
Kazimierz Witkowski, Wojciech B. Cieśliński, Tadeusz Stefaniak: Directions of development of sports undertakings, barriers to growth	300
Martyna Wronka, Sabina Ostrowska: Growth and development in the context of the Mission Oriented Scorecard in the public health care organization	309
Agnieszka Zakrzewska-Bielawska: Growth strategies of high-tech enterprises – empirical perspective	318
Magdalena Zalewska-Turzyńska: Corporate Social Responsibility as a chance of companies growth and development	325

Sylwia Stańczyk

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

KOBIECOŚĆ POSZUKIWANA – KULTUROWE UWARUNKOWANIA ROZWOJU FIRM

Streszczenie: Celem opracowania jest uświadomienie znaczenia jednego z wymiarów kultury narodowej, jakim jest męskość *versus* kobiecość, dla rozwoju przedsiębiorstwa. Przyjęto tutaj *explicitie* założenie, że rozwój firmy jest powiązany z kulturą i wartościami kraju, w którym rośnie i działa. Wynika to pośrednio z założenia, że kultura firm jest w dużym stopniu zdeterminowana kulturą narodową. Męskość *versus* kobiecość to wymiar kulturowy, który odnosi się do stereotypowych ról, zachowań, działań i cech związanych z daną płcią. Przedstawione w artykule zagadnienia, rozważania i wnioski powstały na podstawie studiów literatury przedmiotu, wyników badań empirycznych i doświadczeń własnych autorki.

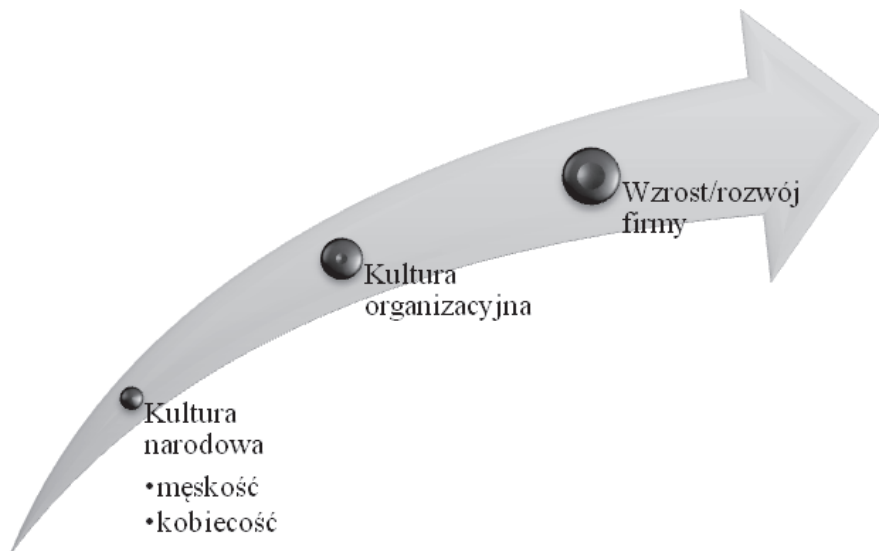
Słowa kluczowe: wzrost, rozwój przedsiębiorstwa, męskość, kobiecość.

1. Wstęp

Z pojęciem wzrostu przedsiębiorstwa częściej spotykamy się w literaturze anglojęzycznej, lecz ów *growth* (wzrost) jest tam rozumiany jako przejaw rozwoju powiązanego z przetrwaniem na rynku i kategorią przewagi konkurencyjnej. Termin wzrostu, w odróżnieniu do terminu rozwoju przedsiębiorstwa, sugeruje jednak bardziej koncentrację na zmianach ilościowych, mierzalnych. Można powiedzieć, że jednym ze sposobów weryfikacji rozwoju przedsiębiorstwa jest pomiar jego wzrostu wartością aktywów, wielkością zatrudnienia, wielkością produkcji, wielkością zysków czy sprzedaży [Kurczewska 2008, s. 119]. Pojęcia wzrostu i rozwoju są jednak ze sobą ściśle powiązane, bo czym byłoby rozważanie zmiennych ilościowych bez aspektów jakościowych w czasach poszukiwania nowych paradygmatów zarządzania utrzymanych nadal w kontekście szkoły sytuacyjnej?

W duchu idei rozwoju przedsiębiorstw w artykule tym zostanie podjęty problem czynnika trudno mierzalnego, interdyscyplinarnego i pozbawionego w dużej mierze intencjonalnego charakteru, a mianowicie kultury narodowej, a dokładniej jednego z jej wymiarów nazywanego powszechnie męskością (lub kobiecością). Wymiar ten często jest pomijany w rozważaniach nad kulturowymi uwarunkowaniami rozwoju firm, a nawet w samych badaniach międzykulturowych uznawany jest za mniej istotny obok wymiarów dystansu władzy, tolerancji niepewności oraz indywiduali-

zmu (zob. np.: [Krupski, Stańczyk 2008, s. 19-29; Sułkowski 2002, s. 9-20; Zgud, Kossowska 2000, s. 10-13]). Wymiar ten jest jednak szczególnie istotny z punktu widzenia kultury organizacyjnej, która determinuje styl zarządzania, wzorce pracy, zachowania biznesowe, sposoby reagowania na nieprzewidywalne sytuacje i wiele innych czynników, które potencjalnie mogą decydować o sukcesie rynkowym (rys. 1).



Rys. 1. Istota kultury narodowej wobec rozwoju przedsiębiorstwa

Źródło: opracowanie własne.

Celem opracowania jest uświadomienie znaczenia jednego z wymiarów kultury narodowej, jakim jest męskość *versus* kobiecość, dla rozwoju przedsiębiorstwa. Pomijając zbędne wywody, należy przyjąć tutaj apriorycznie, że kultura narodowa jest jednym z czynników determinujących kulturę przedsiębiorstwa, co bezpośrednio może się przekładać na rozwój firmy.

2. Męskość a kobiecość jako wymiar kulturowy

Do rozróżniania kultur narodowych najczęściej służą wymiary wartości, które pierwotnie były wykorzystywane do badania odmienności kulturowych przez G. Hofstede [2000]. Zalicza się do nich: dystans władzy, indywidualizm oraz poziom tolerancji niepewności. Choć autor ten wykorzystuje też w badaniach wymiar męskości, to nie jest on popularny wśród innych badaczy problemów międzykulturowości, choć wydaje się istotny z punktu widzenia rozwoju przedsiębiorstw.

Wymiar męskości/kobiecości jest to stopień, w jakim dominują wartości określające sposób dochodzenia do sukcesu, wykonywania pracy powiązanej z rolą męż-

czynny bądź kobiety. Wymiar ten określa, w jakim stopniu kultura firmy akceptuje męskie lub kobiece zachowania pracowników. Ogólnie męską kulturę w firmie charakteryzuje chęć sukcesu materialnego i duch podejmowania decyzji. Kulturę kobiecą charakteryzuje zaś poszukiwanie jakości życia i zrozumienie dla słabości.

Podział na kulturę męską i kobiecą jest zależny od tego, jak rozumiemy samo pojęcie płci. W języku angielskim występuje rozróżnienie pomiędzy *sex* i *gender*. O ile *sex* należy rozumieć jako płeć biologiczną, decydującą o cechach autonomicznych oraz możliwościach prokreacyjnych człowieka, o tyle *gender* jest wymiarem społeczno-kulturowym płci i przedstawia normy, wartości i działania jednostek, aby określić to, co jest uznawane za „typowo męskie” i „typowo żeńskie”, nie będąc jednocześnie efektem wynikającym z płci biologicznej. *Gender* stanowi wyznacznik tożsamości, a mianowicie przekonania, kim jesteśmy, jak siebie postrzegamy oraz jak funkcjonujemy w relacjach międzyludzkich. Tożsamość płci jest powiązana z odgrywaniem określonych ról społecznych oraz przypisaniem konkretnych znaczeń pojęciu kobiecości i męskości [Wiktorska-Święcka 2009, s. 6-12].

Kwestią wyraźnie odróżniającą społeczeństwa męskie od kobiecych jest rola miejsca pracy w życiu osobistym pracowników. Porównanie społeczeństwa męskiego i kobiecego w tym aspekcie zostało zawarte w tab. 1.

Tabela 1. Kultura kobieca a kultura męska

Spółeczeństwo kobiece	Spółeczeństwo męskie
Podstawową wartością jest opiekowanie się innymi oraz troska o jakość życia	Podstawową wartością jest pewność siebie, zdobywanie pieniędzy i dóbr materialnych
Dbłość o relacje międzyludzkie przez kobiety i mężczyzn	Dbłość o relacje międzyludzkie jest rolą kobiet
Menedżerowie kierują się intuicją i dążą do porozumienia	Menedżerowie powinni podejmować zdecydowane decyzje i być asertywni
Ważna jest równość, solidarność i jakość życia zawodowego	Ważna jest sprawiedliwość, współzawodnictwo i osiągnięcia
Konflikty są rozwiązywane na drodze kompromisu i negocjacji	Konflikty są rozwiązywane przez konfrontację sił

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Hofstede 2000, s. 157].

Kultura nastawiona na męskość jasno określa ścieżki awansu i kariery, praca jest w niej najważniejszą wartością, a największą skuteczność ma system motywacji oparty na rywalizacji oraz nagrodach materialnych. W społeczeństwach nacechowanych męskością role społeczne są jasno wyznaczone przez płeć. Mężczyźni powinni stawiać przed sobą wyzwania, ważna jest wysokość zarobków oraz ciągły rozwój, natomiast dbanie o relacje międzyludzkie oraz okazywanie uczuć jest pozostawione dla kobiet.

Kobiecość jest natomiast nastawiona na tworzenie w pracy atmosfery sympatii, wzajemnego szacunku oraz ciepłych i przyjacielskich stosunków. Brakuje tutaj podziałów na role typowo męskie i kobiece. Ważne jest, by posługiwać się intuicją i nie chwalić się. W kulturach typowo kobiecych najlepszym sposobem rozwiązywania konfliktów jest kompromis, a nadrzędną wartością są pozytywne relacje międzyludzkie.

Męskie i kobiece kultury tworzą zatem odmienne typy bohaterów w sferze zarządzania. W obu kulturach oczekuje się, że menedżerowie będą zdolni, obdarzeni inteligencją na ponadprzeciętnym poziomie i będą wykazywać ogromną chęć działania, ale męski menedżer to dodatkowo człowiek łatwo i szybko podejmujący decyzje, asertywny i agresywny. Menedżer w kulturach kobiecych jest zaś osobą mniej rzucającą się w oczy, kierującą się bardziej intuicją i dążącą do porozumienia.

3. W poszukiwaniu wzorca pożądanego

Kultura zarówno męska (amerykańska PepsiCo, japońska Toyota, niemieckie BMW), jak i kobieca (fińska Nokia) może się wiązać ze wzrostem, jednak zależy to od wielu uwarunkowań sytuacyjnych. Na przykład organizacje męskie zdobywają przewagę konkurencją w produkcji, szczególnie w produkcji masowej przemysłu ciężkiego i chemicznego. W sektorze usługowym dominują kultury kobiece, które bardzo dobrze odnajdują się w doradztwie, transporcie oraz rolnictwie [Mesjasz 2011]. Pominając jednak aspekty sytuacyjne, należy stwierdzić, że to właśnie kultura kobieca jest obecnie uznawana za źródło dynamicznego rozwoju przedsiębiorstw. Przykładem tego są typowo kobiece kraje skandynawskie.

Podczas gdy cały świat skupiał swoją uwagę na prymacie Ameryki Północnej na polu zarządzania oraz analizował „japoński cud” zarządzania, kraje skandynawskie systematycznie tworzyły własną rewolucję stylu zarządzania. Tworząc swoistą mieszankę z już funkcjonujących prawd nauki o zarządzaniu, firmom, takim jak choćby Volvo, Scania czy IKEA, udało się zadziwić resztę świata. Skandynawskie zarządzanie jest obecnie często uznawane za wzorzec w świecie szybko zmieniających się idei zarządzania. Przemawia za tym kilka faktów ekonomicznych.

W 2008 r. brytyjski instytut badawczy Centre For European Reform przedstawił raport, oceniający sytuację gospodarczą w krajach Unii Europejskiej pod kątem realizacji Strategii lizbońskiej. W ekspertyzie uwzględniono wiele obszarów rozwoju społeczno-ekonomicznego, m.in.: badania naukowe, usługi (w tym finansowe), przepisy dotyczące zakładania nowych firm, politykę konkurencji czy edukację zawodową. Zgodnie z raportem najbardziej rozwiniętym krajem UE jest Dania, a drugie miejsce zajmuje Szwecja. Obydwa kraje otrzymały najwyższe noty pod kątem większości kryteriów uwzględnionych w analizie. Zdaniem autorów raportu kraje skandynawskie w największym stopniu zrealizowały założenia Strategii lizbońskiej i mają najnowocześniejszą gospodarkę z krajów UE. Czołową pozycję krajów skandynawskich na świecie potwierdza również najobszerniejszy raport na temat

rozwoju technologicznego, co roku przygotowywany przez Światowe Forum Ekonomiczne (WEF). Jednym z głównych wskaźników, obrazujących stopień postępu technologicznego danego państwa, jest *Networked Readiness Index*, który ocenia sytuację pod tym względem w 122 państwach świata. Obejmuje on wiele czynników ekonomicznych i politycznych. Za najbardziej rozwinięty technologicznie kraj świata w 2007 r. eksperci WEF uznali Danię, która wyprzedziła Szwecję, Singapur i Finlandię. Kraje skandynawskie znalazły się też na czołowych miejscach rankingu tzw. odpowiedzialnej konkurencyjności, który w 2008 r. został przedstawiony przez londyńską organizację pozarządową *AccountAbility*. Pierwsze miejsce w rankingu zajęła Szwecja, za nią znalazły się Dania, Finlandia i Islandia, a szóste miejsce przypadło Norwegii [Szumlewicz 2008]. Zarządzanie skandynawskie wydaje się rzeczywiście godne uwagi, może i naśladowania.

Jak mówił Bo Hedberg, prezes sztokholmskiej Szwedzkiej Federacji Banków Detalicznych, skandynawski biznes nie jest obciążony konfrontacyjnym stylem zarządzania i komunikacji, który charakteryzuje relacje między amerykańskimi menedżerami i pracownikami. Do dziś w firmach takich jak np. Volvo widać, jak związki zawodowe i kierownictwo zbliżają się do siebie pod względem wartości i kierunku rozwoju przedsiębiorstwa [Zemke 1988, s. 44-47].

Wartości wynikające z wpływu kultury kobiecej bywają określane nową kulturą organizacji. Zbiór wartości charakterystyczny dla tej kultury został przedstawiony w tab. 2.

Tabela 2. Wartości pożądate według J. Godfrey

Wartości tradycyjne	Nowe wartości
Pracuj, pracuj, pracuj	Pracuj, żyj, Kochaj, ucz się
Dąż jedynie do pieniędzy	Dąż do sensu istnienia i pieniędzy
Stwórz hierarchię władzy	Stwarzaj sieć wzajemnych stosunków
Niech się strzeże nabywca	Nie czyni drugiemu szkody
Wykorzystaj albo pozbądź się	Dbaj o utrzymanie zasobów
Rośnij szybko	Rośnij w naturalny sposób
Albo praca, albo rodzina	Dbaj o pracę i o rodzinę

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Stoner, Freeman, Gilbert 2011, s. 188].

4. Zakończenie

Przy zastosowaniu narzędzi badawczych G. Hofstede męskość w kulturze polskiej określono na poziomie 62 (za: [Nasierowski, Mikuła 1998, s. 495-509]), co wobec maksymalnego wskaźnika 95, który zidentyfikowano w Japonii, i minimalnego, który wyniósł 5 w Szwecji [Hofstede 2000, s. 142], jest poziomem dosyć wysokim.

Z innych badań dowiadujemy się dodatkowo, że 72% polskich menedżerów wybiera podejście rywalizacyjne nad kooperacyjnym, 56% badanych dopuszcza otwar-

tość i wyrażanie uczuć negatywnych w pracy, 58% opowiada się za rozciągnięciem zależności służbowej poza organizację, 79% menedżerów uznaje za podstawę władzy formalną pozycję, 61% postrzega strukturę jako narzędzie podziału władzy, a nie jako narzędzie koordynujące poszczególne funkcje w organizacji (jak np. w Danii – 100%, USA – 91% czy Japonii – 80%), a 84% respondentów przywiązuje większą wagę do wewnętrznych decyzji, zobowiązań, kontroli niż zewnętrznych wymagań [Rakowska, Sitko-Lutek 2000, s. 47-49]. Wyniki te potwierdzają utrzymujący się poziom męskości w polskich firmach.

Okazuje się jednak, że tak pożądana na świecie kobiecość nie jest kwestią wyboru. G. Hofstede wskazuje w tym zakresie wiele czynników różnicujących kultury pod względem męskości i kobiecości, do których zalicza m.in.:

- wzrost liczby mieszkańców oraz zamożność państwa (wysoki wzrost w państwach biednych sprzyja rozwojowi kultury męskiej, a wysoki wzrost w państwach bogatych sprzyja kulturze kobiecej),
- historyczne doświadczenia w pełnieniu funkcji kobiety/mężczyzny,
- wpływ innych kultur,
- tradycję [Hofstede 2000].

Jak wiadomo, stosunkowo łatwiej jest stworzyć od podstaw nową kulturę, niż zmieniać już istniejącą. Podobnie jak łatwiej jest zmienić nawyki w firmie funkcjonującej krócej niż nawyki, do których wszyscy przywykli od lat. Zdecydowanie łatwiej jest wprowadzać nową kulturę do firm sprawnie działających w otoczeniu niż w grupach odizolowanych. W małych firmach opartych na silnej pozycji właściciela czy rodziny (firmy rodzinne) proces może zachodzić szybciej aniżeli w dużych organizacjach znanych z wielu subkultur [Wasilewski 2006, s. 67]. Tak czy inaczej zmiana kultury narodowej nie jest łatwa. Powstaje tylko pytanie: czy ta zmiana jest konieczna? Czy rzeczywiście kobiecość może wspomóc rozwój firm w krajach, w których od wieków pielęgnowane były męskie zachowania? Czy może są to tylko pobożne życzenia autorów pochodzących z kultur silnie kobiecych (zob.: [Hofstede 2000, s. 170-172; Olsen 1986, s. 3-15; Poulsen 1988])? Odpowiedź pozostawiam weryfikacji empirycznej.

Literatura

Hofstede G., *Kultury i organizacje. Zaprogramowanie umysłu*, PWE, Warszawa 2000.

Krupski R., Stańczyk S., *Strategia przedsiębiorstwa w wymiarach kultury organizacyjnej*, [w:] *Kulturowe i kadrowe problemy internacjonalizacji przedsiębiorstw*, P. Wachowiak (red.), SGH w Warszawie – Oficyna Wydawnicza, Warszawa 2008.

Kurczewska A., *Problemy pomiaru wzrostu małych i średnich przedsiębiorstw*, [w:] *Problemy ekonomii i polityki gospodarczej*, G. Maniak (red.), Wydawnictwo Katedra Mikroekonomii Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2008.

Mesjasz A., *Wybrane problemy strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwach*

- wielonarodowych jako skutek globalizacji, http://www.zti.com.pl/instytut/pp/referaty/ref34_full.html, data dostępu: 25.06.2011.
- Nasierowski W., Mikula B., *Culture dimensions of Polish managers: Hofstede's indices*, „Organization Studies” 1998.
- Olsen J.P., *Foran en nyoffentlingerevolusjon (for a new official revolution)*. „Nyttnorsk tidsskrift” (3) 1986.
- Poulsen T.T., *Den Skandinaviskamodellen. Framgångsrikapionärföretag (The Scandinavian Model. Successful Pioneer Companies)*, Werner Söderström OY, Borgå, Finland 1988.
- Rakowska A., Sitko-Lutek A., *Doskonalenie kompetencji menedżerskich*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000.
- Stoner J.A.F., Freeman R.E., Gilbert D.R., *Kierowanie*, Warszawa 2011.
- Sułkowski Ł., *Kulturowa zmienność organizacji*, PWE, Warszawa 2002.
- Szumlewicz P., *Kraje skandynawskie najbardziej rozwinięte*, 12.03.2008, <http://www.polskieradio.pl/wiadomosci/artykuly/default.aspx?id=41250>, data dostępu: 12.02.2010.
- Wasilewski J., *Współczesne społeczeństwo polskie*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2006.
- Wiktorska-Świącka A., *Traktat o rzeczach codziennych. Sex&Gender*, Wrocławskie Wydawnictwo Oświatowe, Wrocław 2009.
- Zemke R., *Scandinavian management – a look at our future?*, „Management Review”, July 1988.
- Zgud J., Kossowska M., *Parametry kultury, czyli jak i dlaczego uwzględnić czynniki kulturowe w procesie rekrutacyjnym*, „Personel” 2000, luty.

FEMININITY WANTED – CULTURAL WAY TO COMPANY'S GROWTH

Summary: This article indicates the fundamental influence of national cultural dimension – masculinity versus femininity – on company's development. An *explicite* taken statement says that company's development is related to the culture and values of the country it grows up and operates. *Implicite* this is brought from an assumption that organisational culture is to a large extent determined by national culture. Femininity versus masculinity is a set of roles, behaviour, activities and attributes that a society generally associates with women or men. The presented problems, considerations and conclusions in this paper are based on literature studies and literature studies results of empirical research and author's own experience.

Keywords: growth, company's development, masculinity, femininity.