

# Kultura różnorodności i kreatywności czy monotonia procesów i kultura służebności? Analiza charakterystycznych cech kultury organizacyjnej Centrów Usług Wspólnych korporacji transnarodowych

*Maria Niewierko\**

*Polska jest europejskim centrum specjalistycznych, outsourcowanych kompetencji i usług, czego przykładem jest rosnąca liczba Centrów Usług Wspólnych (CUW) filii korporacji transnarodowych w Polsce. Jednym z czynników wpływających na jakość i charakter pracy w CUW jest ich kultura organizacyjna. Celem artykułu jest poznanie charakterystycznych cech i przejawów kultury organizacyjnej Centrów Usług Wspólnych, co ma istotne znaczenie dla zrozumienia specyfiki pracy w CUW. Artykuł ma charakter teoretyczno-praktyczny. Z uwagi na wieloaspektowość i złożoność definicyjną kultury organizacyjnej w części teoretycznej zaproponowano uporządkowanie teorii przez podział analizy kultury organizacyjnej na cztery obszary. W części praktycznej, na podstawie zrealizowanego badania empirycznego, przeprowadzono analizę kultury organizacyjnej, jej cech specyficznych, znaczenia oraz relacji pomiędzy kulturą organizacyjną CUW, a kulturą centrali korporacji macierzystej.*

**Słowa kluczowe:** kultura organizacyjna, przejawy kultury organizacyjnej, Centrum Usług Wspólnych (CUW), centrala (spółka matka).

Nadesłany: 06.01.2022 | Zaakceptowany do druku: 12.06.2022

## The Culture of Diversity and Creativity or the Monotony of Processes and the Culture of Servitude? The Analysis of the Characteristic Features of the Organizational Culture of the Shared Service Centers of Transnational Corporations

*Poland is the European center of specialized, outsourced competences and services, an example of which is the growing number of Shared Service Center (SSC) of transnational corporations in Poland. One of the factors that influence the quality and nature of the work in SSCs is their organizational culture. The objective of the article is to get to know the characteristic features and manifestations of SSC organizational culture, which is crucial to understanding the specificity of the work in SSCs. The article is theoretical and practical. Due to the multifaceted and definitional complexity of the organizational culture, the theory in the theoretical part was organized in such a way that four areas of its analysis were defined. In the practical part, the analysis of the characteristic features and manifestations of the*

---

\* **Maria Niewierko** – mgr, Veolia Energy Contracting Polska, <https://orcid.org/0000-0003-4373-8622>.  
Adres do korespondencji: Veolia Energy Contracting Polska, ul. Puławska 2, 02-556 Warszawa, Polska.

*organizational culture of Shared Service Centers, as well as its relationship with the parent company (headquarters), was carried out on the basis of the conducted empirical research.*

**Keywords:** organizational culture, manifestations of the organizational culture, Shared Service Centers (SSCs), headquarters (parent company).

**JEL:** D23, L2, Z1

## 1. Wprowadzenie

Kultura organizacyjna została po raz pierwszy zdefiniowana w 1951 r. przez kanadyjskiego psychologa i lekarza E. Jacques'a jako sposób myślenia i działania, podzielany w mniejszym lub większym stopniu przez wszystkich pracowników, a którego nowi członkowie organizacji muszą się nauczyć i przynajmniej częściowo zaakceptować, aby sami mogli być w niej zaakceptowani (1951). Od tego czasu kulturze organizacyjnej przypisuje się rolę swoistego DNA firmy, zestawu jej unikalnych cech leżących u podstaw formalnych rozwiązań organizacyjnych. Badania kultury organizacyjnej są bardzo zróżnicowane: badane są jej przejawy (wartości, zachowania organizacyjne, symbole tożsamości wizualnej) z zastosowaniem odmiennych mierników (stopnia znajomości, zaangażowania pracowników, rozpoznawalności, konkurencyjności kultury). Badania kultury organizacyjnej można podzielić, według C. Sikorskiego, na dwie główne perspektywy: wartościującą i niewartościującą (1990, s. 22).

W ramach perspektywy wartościującej, kultura organizacyjna jest badana m.in. poprzez stopień, w jaki wpływa na efektywność przedsiębiorstwa. Badania tego nurtu skupiają się na typowaniu cech kultury organizacyjnej, oddziałujących na sukces rynkowy firmy oraz postrzeganiu kultury jako jednego z niematerialnych zasobów, stanowiących wartość przedsiębiorstwa. Jest to ujęcie badawcze prezentujące „przekrój” przez kulturę organizacyjną wraz z powiązаныmi z nią podsystemami: strategią, celami i wizją rozwoju. Dla perspektywy niewartościującej, istotą postrzegania kultury organizacyjnej jest tożsamość grupy, odróżniająca zachowania uczestników organizacji. Kultura organizacyjna jest tu traktowana jako kategoria opisowa i nie podlega wartościowaniu. Ten nurt badawczy wykorzystuje w dużej mierze badania w zakresie różnic kulturowych i zarządzania międzykulturowego, oparty jest też na

dorobku innych dyscyplin nauk społecznych (m.in.: antropologii, socjologii i psychologii). Powyższe ujęcie badawcze jest analizą współwystępujących, równorzędnych kultur, zmiennych w zależności od czynników narodowych, geograficznych oraz historycznych.

Uwarunkowania kulturowe (tzw. bliskość kulturowa) Polski są jednym z istotnych czynników wpływających na decyzję zlecenia części procesów, ich outsourcowania<sup>1</sup>, przez korporacje do Centrów Usług Wspólnych (CUW). Kultura organizacyjna w Centrach Usług Wspólnych filii korporacji wydaje się być polem współwystępowania dwóch ekstremów: z jednej strony są to globalne wartości kultury otwartości, inkluzywności i różnorodności, z drugiej zaś – kultury mocno wtłoczonej w ramy wąskich specjalizacji i procesów (silosów) w ramach CUW, co może oddalać pracowników od transnarodowej wizji kultury oraz znajomości jej globalnych wartości. Z tej przyczyny kultura organizacyjna CUW ma znamiona kultury ciągle tworzącej się: „Kultury są zatem rozumiane – w nurcie badań nad globalnymi korporacjami nie jako wewnętrznie spójne i zdefiniowane, ale jako stale kształtowane i przekształcane poprzez interakcje z innymi kulturami” (Shimoni, 2011, s. 405)<sup>2</sup>.

Niniejszy artykuł ma charakter teoretyczno-empiryczny. W części teoretycznej podsumowano teorię kultury organizacyjnej poprzez ustrukturyzowanie jej rozbudowanej terminologii i zaproponowanie poziomów jej analizy. W części empirycznej natomiast, na podstawie zrealizowanego badania opisano wyniki badań dotyczących postrzegania kultury organizacyjnej CUW korporacji transnarodowych – jej typowych cech i przejawów.

Nadrzędnym celem badania była odpowiedź na pytanie: poprzez jakie elementy przejawia się kultura organizacyjna CUW oraz czy i w jaki sposób różni się ona od kultury organizacyjnej centrali korporacji macierzystej. Weryfikacja przejawów

kultury organizacyjnej CUW miała służyć wychwyceniu potencjalnie specyficznych cech tej kultury i w konsekwencji podjęciu próby scharakteryzowania jej.

Badanie przeprowadzono na celowo dobranej próbie piętnastu respondentów – pracowników CUW oraz pracowników centrali korporacji w Polsce, zajmujących stanowiska kierownicze. Wybrani respondenci byli osobami współpracującymi na co dzień ze swoimi odpowiednikami w centrali korporacji. Z uwagi na zawężoną próbę badawczą, badanie miało charakter pilotażowy, a jego wyniki stanowią bazę do dalszej, pogłębionej eksploracji naukowej, której kierunki przedstawiono w podsumowaniu.

## 2. Wieloaspektowość definicyjna kultury organizacyjnej – obszary analizy

Kultura organizacyjna, jej znaczenie i wpływ na zarządzanie przedsiębiorstwem, zajmuje ugruntowaną pozycję w polskiej i zagranicznej literaturze przedmiotu. Kultura jest fundamentem działalności ludzi, wyznacznikiem granic tworzonych przez nich organizacji oraz źródłem ich tożsamo-

ści i różnorodnych zachowań (Boski, 2022). Jest ona również częścią wielu obszarów i procesów w organizacji, będąc swoistym uniwersalnym medium, w którym zanurzone są organizacje. Stanowi ona podstawę wielu procesów: komunikacji, sprawowania władzy i wartościowania (Sułkowski, 2012, s. 7). Oddziaływanie kultury organizacyjnej na przedsiębiorstwo jest niezaprzeczalne. Wyzwaniem badawczym jest pomiar tego oddziaływania, a także wybór i opracowanie deskryptorów kultury. Rozumienie i podejście do kultury, a w konsekwencji jej definiowanie i opis, zmienia się w zależności od kilku czynników. Pierwszym z nich jest paradygmat naukowy, określający całościowe podejście badawcze<sup>3</sup>. Drugim jest wybór aparatu pojęciowego – precyzyjnych terminów spośród tych bliskoznacznych i synonimicznych ze związanymi z kulturą obszarów (np.: reputacją, tożsamością). Kolejnym czynnikiem wpływającym na opis kultury jest operacjonalizacja jej przejawów, mniej lub bardziej uświadamianych i obserwowalnych elementów składowych kultury oraz charakterystyka funkcji, jakie kultura spełnia w organizacji. W tabeli 1 przedstawiono podstawowe obszary analizy kultury organizacyjnej.

Tabela 1. Podstawowe obszary analizy kultury organizacyjnej

Obszar analizy kultury organizacyjnej	Badane elementy w ramach obszaru analizy
Obszar paradygmatów naukowych	funkcjonalizm: podsystem organizacji, współwystępujący z innymi podsystemami (strategia, struktur)
	interpretatywizm: sieć lokalnych znaczeń, budujących zbiorową tożsamość organizacji, istniejąca na poziomie całej organizacji
Obszar semantyczny – aparat pojęciowy	terminy synonimiczne i bliskoznaczne: kultura korporacyjna, klimat organizacyjny, tożsamość, reputacja, wizerunek firmy
Obszar przejawów i cech kultury organizacyjnej	obserwowalne i nieobserwowalne elementy, tj.: wartości, normy, zachowania, język, symbole, mity i rytuały
Obszar funkcji kultury organizacyjnej	podstawowe funkcje: percepcyjna, adaptacyjna, integracyjna

Źródło: opracowanie własne.

W zależności od paradygmatu, kultura jest postrzegana jako awers lub rewers danego zjawiska. Paradygmat definiuje

miejsce i znaczenie kultury w organizacji, reguluje stosunek kultury do świata zewnętrznego oraz wskazuje optymalne

metody badawcze. Kultura organizacyjna jest analizowana najczęściej w podejściu modernistycznym, funkcjonalistycznym oraz interpretatywno-symbolicznym. W paradygmacie funkcjonalistycznym jest ona rozumiana i badana jako podsystem organizacji będący na równi z innymi jej elementami, np. strategią, strukturą. Jest to ujęcie „kultura w organizacji”, zgodnie z którym istnieje możliwość rozdziału sfery kulturowej od innych sfer zarządzania i w konsekwencji możliwe jest zarządzanie kulturą organizacyjną. Jest ona badana głównie poprzez metody ilościowe (Schein, 1985; Hofstede, 1984). W paradygmacie interpretatywnym kultura organizacyjna jest rozumiana jako sieć znaczeń, które budują zbiorową tożsamość organizacji i kształtuje się spontanicznie. Jest to ujęcie „organizacja zatopiona w kulturze”. Kultura organizacyjna istnieje na poziomie całej organizacji, jest spleciona np. ze strategią czy strukturą. Badaniami właściwymi w tym paradygmacie są metody jakościowe (Smircich, 1983; Kostera, 1996; Hatch, 2002).

Możliwości poznawcze i deskrypcyjne kultury były krytykowane w ramach paradygmatu radykalnego strukturalizmu, będącego trzonem badań Critical Management Studies (CMS), rozwijającego się od początku lat 90. XX w. (Alvesson, Willmott, 1992). Perspektywa nurtu krytycznego kwestionuje wartości poznawcze oraz pragmatyczne badań nad kulturą w zarządzaniu, uznawane za narzędzia dominacji, ideologii. Krytyczne podejście do kultury w organizacji wynika w tym ujęciu z inherentnej natury kultury do bycia neutralną aksjologicznie. Tym samym kultura w organizacji stanowi, wg krytyków CMS, odzwierciedlenie struktury władzy. Opresyjność kultury, wynika z realizacji interesów jednych grup kosztem innych, co może się przekładać na całościową represyjność organizacji.

Pojęcie „kultura organizacyjna” odnosi się do wszystkich form organizacji, niezależnie od ich typów (formalne, nieformalne), sektora (publiczny, prywatny, pozarządowy) czy wielkości (małe firmy, duże korporacje). Dla określenia kultury organizacyjnej korporacji transnarodowych używane są terminy „kultura korporacyjna” lub „kultura organizacyjna korporacji”. W publikacjach angielskojęzycznych, częściej stosowany jest termin *corporate culture* niż kultura organizacyjna korporacji

(Kotter i Heskett, 1992; Bjørge, Sandvik, i Whittaker, 2017; Deal i Kennedy, 1982). W polskich publikacjach termin „kultury korporacyjnej” stosuje m.in.: B. Fryzeł. Terminem bliskoznacznym do kultury organizacyjnej jest „klimat organizacyjny”, który wskazuje na pewne aspekty otoczenia, przez co jest subiektywnym postrzeganiem kultury w firmie. „Różnica między kulturą a klimatem jest taka, jak między krajobrazem a odzwierciedlającym go pejzażem malarskim. Kultura to rzeczywistość, a klimat to jej postrzeganie” (Fryzeł, 2005, s. 77). Klimat dotyczy spełnienia oczekiwań pracowników, co do działania organizacji. „Tożsamość organizacyjna” (*organizational identity*) to pojęcie, które odnosi się do wartości, etosu oraz aspiracji organizacji i jest uznawana za szersze od kultury organizacyjnej, która jest jej częścią<sup>4</sup>. Na tożsamość organizacyjną składają się symboliczne produkty kultury organizacyjnej, tj. rytuały, mity oraz tabu będące obrazem organizacji, jaki ukształtował się wśród jej członków, a także elementy ukryte i niejawne. Szerze definiowanie tożsamości organizacyjnej dotyczy całej komunikacji przedsiębiorstwa, która jest sumą wizualnych i niewizualnych środków, używanych przez przedsiębiorstwo w celu przedstawienia siebie wszystkim swoim grupom docelowym. Różnice pomiędzy tożsamością przedsiębiorstwa a kulturą organizacyjną są nieostre, oba terminy pokrywają się wzajemnie.

Tożsamość, tak jak kultura organizacyjna, wiąże się znaczeniowo z reputacją i wizerunkiem przedsiębiorstwa. Wizerunek firmy, to subiektywne wyobrażenie na jej temat: suma wrażeń i oczekiwań w stosunku do niej, zmiennych w czasie i powstających w umysłach poszczególnych grup interesariuszy. Suma poszczególnych wizerunków kształtuje reputację, definiowaną jako zbiorowy system przekonań i oczekiwań, a także zbiorową ocenę na temat organizacji, wyrażaną przez daną grupę społeczną.

O ile aparat pojęciowy kultury organizacyjnej jest wieloznaczny, o tyle składniki kultury organizacyjnej, czyli jej przejawy, stanowią bardziej zamknięty i doprecyzowany obszar. Przejawy kultury organizacyjnej to widoczne i niewidoczne oznaki tej kultury, za pomocą których kultura, jako zjawisko abstrakcyjne, jest zoperacjonalizowana i dzięki temu może być badana. Dla materialnych i dostrzegalnych elementów kultury, tj. zachowań, języka i symboli

korporacyjnych, stosuje się także termin „artefaktów”, czyli wytworów kulturowych: behawioralnych, językowych, fizycznych oraz materialnych<sup>5</sup>. Badanie przejawów kultury organizacyjnej opiera się w znacznej mierze na modelu E. Scheina, który scharakteryzował kulturę jako wielowarstwowe i nakładające się na siebie płaszczyzny, mniej lub bardziej uświadamiane (tzw. model góry lodowej). Model kultury wg Scheina jest oparty na freudowskiej koncepcji osobowości, gdzie kultura jest osadzona w sferze podstawowych założeń, zazwyczaj nieuświadamianych, chyba że dochodzi do ich naruszenia. Na ukryty, w dużej mierze nieuświadamiany charakter kultury wskazywał wcześniej E.T. Hall: „Kultury różnią się tym, co się w nich przemilcza” (Hall, 1978, s. 254) – pisał. Elementem kultury o kluczowym znaczeniu był – zdaniem Halla – język, który kształtuje proces myślenia oraz któremu towarzyszy całe spectrum zachowań niewerbalnych i nieuświadamianych.

Inny, warstwowy model przejawów kultury zaproponował G. Hofstede. Zdefiniował on kulturę jako „kolektywne zaprogramowanie

umysłu, które odróżnia członków jednej grupy lub kategorii ludzi od drugiej” (Hofstede, Hofstede i Minkov, 2011, s. 21), podkreślał także inny niż świadomy rodzaj kształtowania kultury, a mianowicie socjalizację. Kultura jako zaprogramowanie umysłu kształtowana jest przez otoczenie społeczne i zaczyna się od pierwszych dni życia. G. Hofstede wskazywał, że kultury różnią się między sobą w znacznej mierze poprzez praktyki i zachowania (różna interpretacja tych samych wartości), natomiast E. Schein wskazywał na aspekt podstawowych założeń i wartości jako w największym stopniu różnicujący kultury. Na tej podstawie można podzielić przejawy kultury organizacyjnej na dwie grupy: pierwszą – ideologiczną – akcentującą wagę podstawowych założeń i wartości, a także ich zewnętrznych uwarunkowań (za Schein, 1985) oraz drugą – praktyczną – podkreślającą możliwe do zaobserwowania wzory zachowań lub praktyki organizacyjne (za: Hofstede, 1984).

Na rysunku 1 przedstawiono podział przejawów kultury ze wskazaniem stopnia ich uświadamiania, możliwości zmiany oraz przykłady przejawów kultury w organizacji.

Rysunek 1. Przejawy kultury organizacyjnej



Źródło: opracowanie własne na podstawie: Hofstede, 1984; Schein, 1985.

Kulturze organizacyjnej przypisuje się pełnienie trzech podstawowych funkcji: percepcyjnej, integracyjnej i adaptacyjnej, jakkolwiek granice pomiędzy nimi nie

zawsze są ostre. Do powyższego kanonu, C. Sikorski dodaje jeszcze funkcję stymulowania zmian organizacyjnych.

Funkcja percepcyjna, jak wskazuje jej nazwa, związana jest z identyfikacją wizualną. Kultura organizacyjna służy jako wzorzec zachowań, znaczeń, języka, przedmiotów i obiektów związanych z marką firmy. K. Czainska zwraca uwagę, że do niedawna koncentrowano uwagę właśnie na funkcji percepcyjnej, poprzez którą klient miał bez problemu odnaleźć przedsiębiorstwo, z którym był związany, bez względu na kraj w jakim przebywał. Kultura organizacyjna była zatem gwarantem rozpoznawania oznak marki na podstawie wyglądu, standardu jakości czy procedury (2013). Rozwój nowych megatrendów, czyli złożonych zjawisk w skali globalnej, zachodzących w sferze społecznej, ekonomicznej, środowiskowej oraz technologicznej, jak i zmiany na rynku pracy zmieniły sposób funkcjonowania organizacji, co wpłynęło także na funkcję kultury w firmie. Funkcja adaptacyjna odnosi się do budowania jednolitej podstawy reagowania na zmiany zewnętrzne oraz dostarczania konkretnych schematów działań. Do tej funkcji należy zmniejszanie niepewności poprzez nadawanie sensu rzeczywistości i adaptowanie do nowych wyzwań. Funkcja adaptacyjna jest blisko powiązana z funkcją integracyjną, budującą wspólnotę, opartą na wartościach, normach akceptowanych przez jej członków. Kultura integruje poprzez uwspólnianie celów, planów i aspiracji wszystkich pracowników. Funkcja integracyjna związana jest z nadawaniem tożsamości organizacyjnej poprzez budowanie wspólnoty opartej na wartościach, uczuciach, wierzeniach oraz wspólnych doświadczeniach wewnątrz organizacji czy przekazywanie spójnego wizerunku na zewnątrz. Jest to budowanie kulturowego DNA firmy. Współcześnie, w obliczu coraz większego zróżnicowania zespołów pod względem narodowości, wieku i religii, funkcja nadawania tożsamości nabiera większego znaczenia dla sprawnej pracy firmy. Powyższe funkcje kultury wpisują się w funkcjonalistyczny paradygmat „zarządzalności kultury” w warunkach stabilności. Tymczasem w postindustrialnej epoce gwałtowności zmian kultura organizacyjna przechodzi w fazę wysokiej tolerancji niepewności, przez co staje się dźwignią zmian organizacyjnych (Sikorski, 2014, s. 35).

### 3. Charakterystyka Centrów Usług Wspólnych w Polsce

Centra Usług Wspólnych (CUW) są jednym z kilku typów centrów, zaliczanych do tzw. sektora nowoczesnych usług biznesowych (*Business Services Sector*, BSS), oferujących usługi outsourcingowe w ramach globalnego relokowania części łańcucha produkcyjnego. Centra Usług Wspólnych to wyodrębnione jednostki organizacyjne, które obsługują powierzone im procesy wsparcia, posiadają dedykowane zasoby i działają jako niezależny biznes. Istotą tworzenia CUW jest zaprzestanie powielania funkcji rozlokowanych w innych jednostkach (Wang, 2021; Richter, 2021). Do realizowanych przez CUW-y procesów należą najczęściej: obsługa klienta, finanse i bankowość, wsparcie IT, obsługa kadrowo-płacowa, zarządzanie danymi i dokumentacją oraz zarządzanie łańcuchem dostaw. Relokacja procesów prowadzi do standaryzacji i ujednoczenia ich obsługi, dzięki czemu, oprócz redukcji kosztów, którą szacuje się na 10–20% (Quinn, Cooke, Kris, 2000), podnoszona jest jakość świadczonych usług. Tworzenie Centrów Usług Wspólnych nie jest jednak tożsame z centralizacją ani konsolidacją procesów. CUW-y prowadzą samodzielną działalność biznesową nastawioną na satysfakcję i zaspokajanie potrzeb klienta wewnętrznego, który jest następnie obciążany kosztami w zamian za świadczone usługi. Ich zakres i cena jest określona w umowach o gwarantowanym poziomie świadczenia usług.

Historycznie pierwszym wydzieleniem procesów i funkcji do oddzielnej spółki było utworzenie w 1986 r. „Client Business Services”, jednostki powstałej w General Electric, która realizowała procesy finansowe. Innymi korporacjami, które wydzielały w tym czasie podobne procesy były Zakłady Forda, Johnson i Johnson, Shell, AT&T, Dupont, Hewlett-Packard, Alcoa oraz IBM. Obecnie Centra Usług Wspólnych filii korporacji transnarodowych funkcjonują jako oddzielne podmioty prawa, nazywane spółkami zależnymi, w których spółka matka (centrala) posiada więcej niż 50% udziałów lub jako spółki nieposiadające odrębnej osobowości prawnej, będące w całości własnością centrali (International Monetary Fund, 2003).

Od kilkunastu lat Polska jest krajem pierwszego wyboru dla usług outsourcingowych w Europie. W najnowszym rankingu Global Service Location Index stworzonym przez Kearney (2021) wśród najchętniej wybieranych krajów lokalizacji dla usług outsourcingowych Polska zajęła 14. pozycję, wyprzedzając inne kraje z Europy, jak Niemcy (16.), Bułgaria (17.), Portugalia (18.), czy leżąca na pograniczu Europy i Azji Gruzja (19.) oraz zamykająca pierwszą dwudziestkę krajów Łotwa. Liderem rankingu od kilkunastu lat są kolejno Indie, Chiny i Malezja. Zgodnie z szacunkami ABSL – Związku Liderów Sektora Usług Biznesowych (*Association of Business Service Leaders in Poland*), w I kwartale 2021 r. w Polsce funkcjonowały 1602 polskie i zagraniczne centra sektora usług biznesowych, z czego 1074 to centra zagraniczne. W centrach usług biznesowych pracowało w 2021 r. 355,3 tys. osób, z czego 48,6 tys. to cudzoziemcy, co stanowi niespełna 4% wzrost w stosunku do 2020 r. (ABSL, 2022, s. 30). Centra usług dla biznesu, w tym Centra Usług Wspólnych, są zlokalizowane na terenie całej Polski. Od kilkunastu lat trzy główne miasta ich lokalizacji to: Warszawa (312 centrów), Kraków (247 centrów), Wrocław (201 centrów).

Charakterystyczną cechą struktury zatrudnienia w CUW jest młody wiek pracowników, wielonarodowość i co jest z tym związane, także wielojęzyczność. Dane ABSL z 2021 r., w porównaniu z 2020 r., wskazują na wzrost udziału grupy osób w wieku 35–44 lat o 4 pp. w ogólnym zatrudnieniu w centrach usług dla biznesu, których CUW stanowi ok. 40%, i jednoczesnym spadkiem udziału osób poniżej 26 roku życia o 3,4 pp. Prawie 95% centrów usług dla biznesu zatrudnia obcokrajowców z 53 krajów. Najczęściej wskazywanym krajem pochodzenia obcokrajowców pracujących w sektorze jest Ukraina (21%), następnie – Włochy (niespełna 10%) i Hiszpania (8,5%). Sektor świadczy usługi w 38 językach (ABSL, 2022, s. 10). Powyższym zmianom towarzyszy wzrost udziału stanowisk specjalistycznych w strukturze

zatrudnienia centrów i spadek udziału stanowisk niższych, tzw. juniorskich, co potwierdza trend dojrzałości organizacyjnej całego sektora.

Warto dodać, że w Polsce CUW-y są coraz częściej tworzone także przez Jednostki Samorządu Terytorialnego (JST). Literatura przedmiotu poświęcona kwestii CUW stworzonych przez JST dotyczy w większości kwestii optymalizacji kosztów, restrukturyzacji, kwestii formalno-prawnych dla procesu powołania i zarządzania CUW przez władze samorządowe (Modrzyński, Gawłowski i Modrzyńska, 2018).

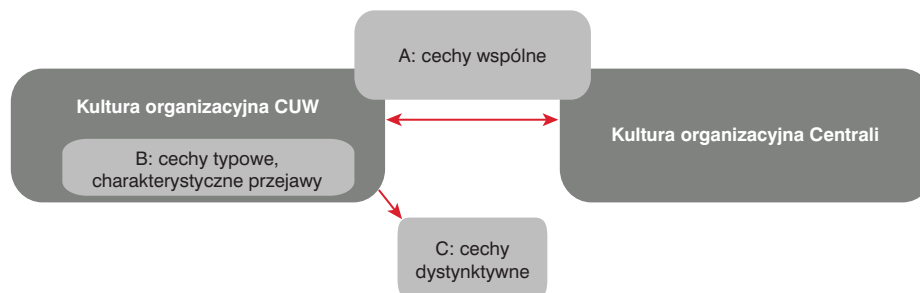
W literaturze przedmiotu nie istnieje oddzielna definicja „kultury organizacyjnej” Centrów Usług Wspólnych, jednakże z uwagi na charakter organizacyjny CUW (dużą wielonarodowość i młody wiek pracowników, pracę w obcym języku), autorka dostrzegła potrzebę analizy i uzupełnienia teorii w zakresie przejawów i cech charakterystycznych kultury organizacyjnej CUW.

#### **4. Przejawy kultury organizacyjnej CUW – metoda badawcza i wyniki badań**

W celu pogłębienia i zweryfikowania teorii w zakresie kultury organizacyjnej Centrów Usług Wspólnych, autorka przeprowadziła badanie jakościowe, którego wyniki miały służyć wychwyceniu potencjalnie specyficznych cech tejże kultury, a w konsekwencji – podjęciu próby scharakteryzowania jej. Badanie zostało przeprowadzane w drodze ustrukturyzowanych wywiadów indywidualnych, w oparciu o kwestionariusz zawierający 8 pytań (4 pytania otwarte i 4 półotwarte). Wybór takiej formuły pozwolił pozyskać nowe informacje oraz odpowiedzi nietypowe, będące uzupełnieniem kwerendy literaturowej.

Pytania zaczynały się od kwestii ogólnych, a kończyły na kwestiach bardziej szczegółowych. Respondenci oceniali kulturę organizacyjną w trzech obszarach, co zostało zwizualizowane na rysunku 2.

Rysunek 2. Kultura organizacyjna Centrów Usług Wspólnych – obszary badań



Źródło: opracowanie własne.

W pierwszym obszarze badań (A: cechy wspólne) respondenci byli proszeni o zdefiniowanie czym jest dla nich kultura organizacyjna. W drugim obszarze (B: cechy typowe, charakterystyczne przejawy) respondenci wskazywali specyficzne przejawy i cechy kultury organizacyjnej CUW. W obszarze trzecim (C: cechy dystyngtywne) respondenci wskazywali na różnice pomiędzy kulturą organizacyjną CUW a kulturą organizacyjną macierzystej centrali.

Wywiady przeprowadzono poza firmą, w otoczeniu neutralnym (restauracja, kawiarnia), aby respondent miał poczucie „wyjścia” z kontekstu i kultury pracy, co miało zapewnić większą swobodę odpowiedzi. Badanie zrealizowano w okresie od kwietnia do września 2020 r. na celowo dobranej i zróżnicowanej próbie piętnastu respondentów – pracowników Centrów Usług Wspólnych (CUW) oraz pracowników centrali korporacji w Polsce. Do wywiadów wybrano osoby na kierowniczych i dyrektorskich stanowiskach, które współpracują ze swoimi odpowiednikami w centrali korporacji macierzystej lub będąc pracownikami centrali korporacji w Polsce, współpracują z CUW. Profil respondentów opisano w tabeli 2.

W zakresie cech wspólnych (obszar A), badanie wykazało, że kultura organizacyjna jest najczęściej definiowana przez pryzmat jej przejawów (wartości, normy zachowań, symbole) oraz funkcji w organizacji (integracja, adaptacja), co jest spójne z klasycznym definiowaniem kultury organizacyjnej. Elementem nowym w badaniu było utożsamianie kultury organizacyjnej z obszarem komunikacji. Ponad połowa respondentów w pierwszych słowach definiowała kulturę

organizacyjną poprzez formy i sposoby komunikacji, a nie przy użyciu wartości. Na pytanie, czym dla Pani/Pana jest kultura organizacyjna w firmie, pierwsze odpowiedzi brzmiały następująco:

- to sposób odnoszenia się do siebie w organizacji;
- to kim, jacy jesteśmy, jak się ludzie do siebie odnoszą i w jakich warunkach;
- to także komunikacja wewnętrzna, sposób prowadzenia projektów etc.;
- to sposób, w jaki się ze sobą komunikujemy, jaki współpracujemy, jaki dajemy feedback;
- to komunikowanie się, współpraca i otwartość na odmienne opinie;
- to wartości i misja firmy oraz sposób ich wyrażania;
- to zbiór reguł i sposób ich przekazywania innym pracownikom w firmie.

Badania w obszarze komunikacji, a konkretnie języka jako przejawu kultury organizacyjnej są jednym z najmłodszych przejawów i studium badań w obszarze kultury organizacyjnej, włączonym do teorii organizacji na początku drugiego tysiąclecia. Większość dotychczasowych badań w obszarze komunikacji koncentrowała się na języku w organizacji, w roli nośnika nadającego wspólne znaczenie i rozumienie wartości w organizacji, w szczególności tych międzynarodowych. Badania te dotyczyły m.in.: roli języka w interakcjach organizacyjnych i strategicznego użycia języka przez korporacje (Dhir, 2005), wyboru języka oficjalnego w komunikacji korporacyjnej (Tange, Lauring, 2009), wpływu języków lokalnych filii na interpretację znaczeń i rozumienia wartości przez lokalnych i międzynarodowych pracowników w wielojęzycznych organizacjach (Bjørge, Sandvik i Whittaker, 2017).



Tabela 2. Profil respondentów w badaniu cech charakterystycznych kultury organizacyjnej CUW

Lp.	Firma	Zatrudnienie w CUW/centrali w Polsce	Branża	Stanowisko	Wiek (w latach)	Narodowość
1.	Can-Pack	centrala	przemysł (produkcja opakowań)	dyrektor	30–40	polska
2.	Can-Pack	centrala		członek zarządu	30–40	polska
3.	Micro Focus	CUW	IT	manager	30–40	polska
4.	Micro Focus	CUW		starszy analityk	> 30	polska
5.	Orange Polska	centrala	telekomunikacja	kierownik	40–50	polska
6.	Orange Polska	centrala		członek zarządu	40–50	polska
7.	Philip Morris	centrala	przemysł (tytoniowy)	manager	40–50	polska
8.	Philip Morris	centrala		członek zarządu	30–40	polska
9.	Philip Morris	CUW		członek zarządu	40–50	portugalska
10.	Bosch	CUW	przemysł (technika motoryzacyjna i przemysłowa)	manager	40–50	polska
11.	Bosch	CUW		manager	> 30	polska
12.	Shell	CUW	przemysł (petrochemia)	manager	40–50	polska
13.	Shell	CUW		dyrektor	30–40	brytyjska
14.	International Paper	CUW	przemysł (produkcja opakowań)	team leader	40–50	polska
15.	International Paper	CUW		process leader	> 30	polska

Źródło: opracowanie własne.

Definiowanie kultury organizacyjnej przez pryzmat języka i komunikacji może wskazywać na rolę komunikacji w międzynarodowym, a przez to wielojęzycznym, kontekście pracy w CUW, a także na obecność specjalistycznego *metajęzyka* w wyspecjalizowanych pod kątem usług zespołach CUW, a zatem na aspekt komunikacji nieformalnej.

W zakresie potencjalnych korzyści z badania kultury organizacyjnej respondenci wskazali trzy takie grupy:

- pierwsza, najczęściej wskazywana, dotyczyła możliwości poznania potrzeb pracowników, zwiększenia ich lojalności oraz motywacji do pracy;
- druga w kolejności, wskazywała na możliwość odkrycia słabych ogniw, obszarów, które jeśli będą udoskonalone i mierzone, doprowadzą do doskonałości organizacyjnej;
- trzecia odnosiła się do poprawy wizerunku firmy jako dobrego pracodawcy.

W badaniu wskazano, że aby badanie kultury organizacyjnej przyniosło wymierne rezultaty, należy wypracować narzędzia (mierniki) do jej badania oraz monitorować rezultaty badań. Po badaniu powinna nastąpić identyfikacja, a następnie – wdrożenie zaleceń. Samo badanie kultury bez wdrożenia rekomendacji oraz monitorowania ich w czasie nie przyniesie efektów.

W zakresie typowych, charakterystycznych cech kultury organizacyjnej CUW (obszar B), uzyskane odpowiedzi miały wydźwięk zarówno pozytywny, jak i negatywny i – podobnie jak odpowiedzi w zakresie definicji kultury organizacyjnej – dotyczyły szerszego spektrum relacji kultury z innymi podsystemami organizacji. Różnorodność odpowiedzi jest potwierdzeniem tezy, że „kultura organizacyjna” jest pojęciem złożonym i wieloaspektowym. Najczęściej wymienianą cechą charakterystyczną dla organizacji CUW był młody wiek i dobre wykształcenie pracowników,

a także pochodzenie – wielonarodowość oraz reprezentowane przez nich wartości, co w całości wpływa na wielokulturowość kultury organizacyjnej CUW, pokrywa się również ze studiami teoretycznymi. Kolejne specyficzne cechy to „służebna” rola CUW: powtarzalny, monotony charakter pracy wynikający z postrzegania CUW jako „zleceniobiorców korporacji”, a nie równoprawnego podmiotu w grupie kapitałowej. Do tych negatywnych cech doszły odpowiedzi mówiące o pracy w silosach i dużej rywalizacji między zespołami

obsługującymi różne procesy w ramach jednego CUW. Specyfika kultury organizacyjnej CUW wynikała zatem z postrzegania CUW-ów jako kolonii względem metropolii – centrali. Jest to kultura w pewnym stopniu podległości i służebności. Na drugim biegunie cech charakterystycznych kultury organizacyjnej wymieniano kreatywność i innowacje, które mogą być i są także transferowane do centrali. Podsumowanie cech charakterystycznych kultury organizacyjnej CUW wraz z przypisaniem ich do obszaru zarządzania przedstawiono w tabeli 3.

Tabela 3. Cechy charakterystyczne kultury organizacyjnej CUW

Cechy charakterystyczne kultury organizacyjnej CUW	Obszar zarządzania, jakiego dotyczy cecha
Młody wiek pracowników, nowe pokolenie i jego wartości	zasoby ludzkie
Wielokulturowość (uniwersalne wartości), wielość poglądów	kultura organizacyjna
Służebna rola CUW wobec centrali	ład korporacyjny
Powtarzalność procesów, znudzenie pracowników	zarządzanie procesowe
Praca w silosach, nadmierna rywalizacja międzyzespołowa	zasoby ludzkie/struktura organizacyjna
Kreatywność, otwartość na zmiany	kultura organizacyjna
Efektywność, ciągłe doskonalenie procesów	zarządzanie procesowe

Źródło: opracowanie własne.

W kwestii przejawów, czyli elementów budujących kulturę organizacyjną CUW, w efekcie badania powstał złożony jej obraz, co (jw.) potwierdza szeroki zakres powiązań kultury z innymi podsystemami organizacji: zasobami ludzkimi, stylami zarządzania, przywództwem i obszarem zgodności z przepisami (audytem wewnętrznym). Najczęściej podawanymi przejawami kultury organizacyjnej były: komunikacja, co ugruntowuje wcześniejszą charakterystykę kultury organizacyjnej przez pryzmat narzędzi i sposobów komunikacji, a następnie – wartości, młody wiek pracowników oraz jednolitość zachowań i procesów. Dla każdego z tych przejawów istniał także jego *rewers*, czyli negatywny oddźwięk. Tak więc w przypadku wartości tylko nieliczni respondenci umieli powie-

dzieć, jakie konkretnie wartości korporacyjne obowiązują w ich firmach. Dla znacznej większości wartości oznaczały ogólnie przyjęty sposób postępowania: współpracę, kreatywność spojrzenia, efektywność. Młody wiek i wykształcenie pracowników skutkowało dużą rotacją w CUW. Kodeksy zachowań i jednolitość procesów generowały monotonię pracy oraz pracę w silosach. W tabeli 4 zebrano najczęstsze odpowiedzi dla charakterystycznych przejawów kultury organizacyjnej CUW.

Badanie różnic pomiędzy kulturą organizacyjną CUW a kulturą organizacyjną centrali (obszar C) potwierdziło, że istnieją tzw. cechy dystynktywne pomiędzy tymi dwiema kulturami. Fundamenty kultury CUW, czyli wartości i normy organizacyjne są jednak takie same, jak w spółce matce,

Tabela 4. Charakterystyczne przejawy kultury organizacyjnej CUW

Charakterystyczne przejawy – elementy składowe kultury organizacyjnej CUW	Możliwość negatywnych skutków w organizacji	Liczba wskazań
Specyficzny język, metajęzyk, charakterystyczny dla profesji usług, oraz sposób dawania feedbacku	nieporozumienia w przypadku komunikacji w przyjętym języku oficjalnym – angielskim	7
Wartości i normy postępowania	brak znajomości konkretnych wartości obowiązujących w firmie, swobodne podejście do wartości	5
Profil pracowników (wiek, wykształcenie)	stosunkowo duża rotacja pracowników	5
Jednolitość zachowań, procesów	monotonia pracy, praca w silosach	5
Wielokulturowość, różnorodność	brak	3
Celebrowania wydarzeń, „small talk-i”	brak	3
Podejście do ryzyka i sytuacji kryzysowych, sygnalizowanie nieprawidłowości	brak	3
Symbolika (logo, brandbook)	brak	2
Model przywództwa (leadership)	nadużywanie przywództwa przez ekspatów, przedstawicieli centrali	2
Sposób włączanie nowych osób do pracy (onboarding)	brak	2
Kreatywność (przełamywanie utartych schematów)	brak	2
Zorientowanie na cel, efektywność	brak	2

Źródło: opracowanie własne.

natomiast różny jest sposób ich przekazywania i egzekwowania. Wnioski z badań wskazują, że różnice wynikają m.in. z faktu, że CUW-y są traktowane bardziej zadaniowo, że sposób podejmowania decyzji jest tam szybszy niż w centrali, a egzekwowanie kultury jest dostosowane do „natury” CUW, czyli do:

- charakteru świadczonych przez CUW usług i rodzaju obsługiwanych procesów;
- młodego wieku pracowników;
- wielonarodowości pracowników;
- lokalnej, narodowej kultury (tradycji, świąt, zwyczajów).

## 5. Podsumowanie

Stawiany w badaniu cel, jakim była analiza i charakterystyka specyficznych cech kultury organizacyjnej CUW został osiągnięty. Wnioski z badań wskazują na dychotomiczny obraz tej kultury: z jednej strony jest to kultura oparta na wspólnych fundamentach, globalnych wartościach korporacyjnych, z drugiej zaś – kultura dosto-

sowana do lokalnego kontekstu: specyfiki procesów i profilu pracowników CUW. Kultura organizacyjna CUW to kultura kreatywna, efektywna, łącząca wielokulturowość i różnorodność, postrzegana jednak jako kultura „drugiej kategorii”, oparta na rutynie i powtarzalności organizacji służebnej, co ma odzwierciedlać „odtwórcze” postrzeganie CUW w globalnych strukturach korporacji.

Przeprowadzone badanie potwierdziło, że obszar definicyjny kultury organizacyjnej jest szeroki, a jej przejawy wspólne dla innych podsystemów organizacyjnych, np. dla zasobów ludzkich, ładu korporacyjnego oraz komunikacji korporacyjnej. Kultura organizacyjna CUW została scharakteryzowana przez respondentów w odniesieniu do sposobu i języka komunikacji, w częstszym wymiarze niż do wartości i normy organizacyjnych. Wskazuje to na bardziej praktyczne (za: Hofstede, 1984) niż ideologiczne (za: Schein, 1985) postrzeganie tej kultury jako wspólnoty współpracy, wyrażania wartości, przekazywania

informacji zwrotnej, w większym stopniu niż przez pryzmat norm i idei. Kolejną cechą jest pejoratywny obraz postrzegania kultury organizacyjnej CUW w kontekście jej służebności i postrzegania CUW-ów jako jednostek peryferycznych w stosunku do centrali macierzystej. Nawiązuje to do założeń kulturowego nurtu krytycznego w zarządzaniu, wskazującego „neokolonialne” praktyki kulturowe zmierzające do stworzenia „człowieka jednowymiarowego”, co w przypadku CUW oznacza dostosowywanie się do fundamentów – wzorców kulturowych centrali.

Ograniczeniem badawczym, wpływającym na generalizację wniosków była mała próba badawcza. Badanie miało jednak charakter weryfikacyjny i eksploracyjny: rozległość definicyjna badanego tematu pozwoliła zweryfikować w praktyce rozumienie i definiowanie przejawów kultury organizacyjnej CUW przez jej pracowników. Artykuł nie wyczerpuje tematu, jednak zebrane wnioski mogą stanowić podłoże do dalszej eksploracji naukowej w zakresie:

- 1) analizy czynników kształtujących kulturę organizacyjną Centrów Usług Wspólnych jednostek samorządu terytorialnego; znajomość czynników kształtujących tę kulturę może pozwoli ustalić przyczynę jej negatywnego postrzegania;
- 2) porównania kultur organizacyjnych Centrów Usług Wspólnych korporacji transnarodowych w podziale na typy kultury profesji i usług, np. IT, obsługi klienta, obsługi kadro-płacowej oraz krajów pochodzenia (CUW-y o kapitale amerykańskim, europejskim, azjatyckim);
- 3) identyfikowania „dobrych praktyk” i usprawnień w zakresie kultury, które mogłyby pochodzić z CUW i być przesyłane do centrali jak i innych filii (działanie *bottom-up*) w ramach korporacji.

### Przypisy

<sup>1</sup> Termin neologizm *outside-resource-using*, czyli wykorzystanie zewnętrzne zasobów. Outsourcing obejmuje długoterminowe wydzielenie ze struktury organizacji funkcji lub obszarów działalności mających najczęściej charakter pomocniczy. Realizację tego typu działalności powierza się przedsiębiorstwom zewnętrznym w stosunku do zleceniodawcy (Bukłaha, 2018, s. 74).

- <sup>2</sup> *Cultures are thus understood by mainstream research into global corporations not as internally cohesive and externally defined, but as being constantly shaped and reshaped through interactions with other cultures* (Shimoni, 2011, s. 405).
- <sup>3</sup> W naukach społecznych najczęściej stosowaną typologią paradygmatów jest ta stworzona w 1979 r. przez G. Burrella i G. Morgana. Zdefiniowali oni cztery paradygmaty właściwe dla wszystkich zjawisk nauk społecznych: funkcjonalistyczny, interpretatywny, radykalnego humanizmu, radykalnego strukturalizmu (1979).
- <sup>4</sup> Definicja międzynarodowej organizacji ekspercka International Corporate Identity Group (ICIG).
- <sup>5</sup> Definicję artefaktów opracował A.L. Kroeber, T. Parsons jako „treści i wzory wartości, idei i innych mów, będące czynnikami kształtującymi ludzkie zachowania, oraz wytwory stanowiące produkt zachowania” (Kroeber i Parsons, 1958, s. 583).

### Bibliografia

- ABSL. (2022). Sektor Nowoczesnych Usług Biznesowych w Polsce 2021. <https://shop-absl.pl/Business-Services-Sector-in-Poland-2022-p118?force=1>.
- Alvesson, M. & Willmott, H. (1992). *Critical Management Studies*. SAGE Publications Ltd.
- Bjørge, A.K., Sandvik, A.M. & Whittaker, S. (2017). The recontextualisation of values in the multilingual workplace. *Corporate Communications: An International Journal*, 22(3), 401–416. <http://dx.doi.org/10.1108/CCIJ-09-2016-0062>.
- Boski, P. (2022). *Kulturowe ramy zachowań społecznych*. Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Bukłaha, E. (2018). *Outsourcing w opiece zdrowotnej*. Wydawnictwo CeDeWu.
- Burrell, G. & Morgan, G. (1979). *Sociological paradigms and organizational analysis*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315242804>.
- Czainska, K. (2013). Czynniki kształtujące kulturę organizacyjną przedsiębiorstwa wielonarodowych. Wydawnictwo Naukowe UAM. <https://cor.sgh.waw.pl/handle/20.500.12182/347>.
- Deal, T.E. & Kennedy, A.A. (1982). *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*. Perseus Publishing.
- Dhir, K.S. (2005). The value of language: concept, perspectives, and policies. *Corporate Communications: An International Journal*, 10(4), 358–382. <http://dx.doi.org/10.1108/13563280510630151>.
- Fryzeł, B. (2005). *Kultura korporacyjna. Poglądy, teorie*. Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego.

- Hall, E.T. (1978). *Ukryty Wymiar*. Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Hatch, M.J. (2002). *Teoria Organizacji*. Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Hofstede, G. (1984). *Culture's Consequences International Differences in Work-Related Values*. SAGE Publications.
- Hofstede, G., Hofstede, G.J. & Minkov, M. (2011). *Kultury i organizacje: zaprogramowanie umysłu* (wyd. 3). Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- International Monetary Fund. (2003). *Foreign Direct Investment Statistics. How Countries Measure*. <http://www.imf.org/external/pubs/ft/fdis/2003/fdistat.pdf>.
- Jacques, E. (1952). *The Changing Culture of Factory*. Tavistock Publications.
- Kearney (2021). *The 2021 Kearney Global Services Location Index: Toward a global network of digital hubs*. <https://www.kearney.com/digital/article/-/insights/the-2021-kearney-global-services-location-index>.
- Kostera, M. (1996). *Postmodernizm w zarządzaniu*. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Kostera, M. (2008). *Współczesne koncepcje zarządzania*. Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego.
- Kotter, J.P. & Heskett J.L. (1992). *Corporate Culture and Performance*. Free Press.
- Kroeber, A.L. & Parsons, T. (1958). The Concepts of Culture and of Social Systems. *The American Sociological Review*, 23(1). [https://ucalgary.primo.exlibris-group.com/discovery/fulldisplay?vid=01UCALG\\_INST:UCALGARY&tab=QuickSearch&docid=proquest1289810021&context=PC&search\\_scope=EVERYTHING&lang=en](https://ucalgary.primo.exlibris-group.com/discovery/fulldisplay?vid=01UCALG_INST:UCALGARY&tab=QuickSearch&docid=proquest1289810021&context=PC&search_scope=EVERYTHING&lang=en).
- Modrzyński, P., Gawłowski, R. & Modrzyńska J. (2018). *Samorządowe centra usług wspólnych: założenia i praktyka*. Wydawnictwo C.H. Beck.
- Quinn, B., Cooke, R. & Kris, A. (2000). *Shared Services: Mining for Corporate Gold*. Financial Times Prentice Hall.
- Richter, P. (2021). Shared services: configurations, dynamics and performance. *Baltic Journal of Management*, 16(4), 501–518. <https://doi.org/10.1108/BJM-12-2020-0462>.
- Schein, E.H. (1985). *Organisational Culture and Leadership. A Dynamic View*. Jossey-Bass.
- Shimoni, B. (2011). Rethinking cultural control in global corporations: from personal socialization to cultural hybridizations. *International Journal of Organization Theory and Behavior*, 14(3), 404–431. <http://dx.doi.org/10.1108/IJOTB-14-03-2011-B005>.
- Sikorski, C. (2014). Kierunki zmian w kulturach organizacyjnych. W Ł. Sułkowski & C. Sikorski (Red.), *Metody zarządzania kulturą organizacyjną* (s. 29–55). Wydawnictwo Difin.
- Sikorski, C. (1990). *Kultura organizacyjna w instytucji*. Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
- Smircich, L. (1983). Concepts of Culture and Organisational Analysis. *Administrative Science Quarterly*, 28(3), 339–358. <https://doi.org/10.2307/2392246>.
- Sułkowski, Ł. (2012). *Kulturowe procesy zarządzania*. Wydawnictwo Difin.
- Tange, H. & Luring, J. (2009). Language management and social interaction within the multilingual workplace. *Journal of Communication Management*, 13(3), 218–232. <http://dx.doi.org/10.1108/13632540910976671>.
- Wang, H. (2021). Performance Predictive Analytics for Operations Management of Shared Services. *Journal of International Business and Management*, 4(1), 1–13. <https://doi.org/10.37227/JIBM-2020-03-18>.