

Uniwersytet Warszawski
Wydział Zarządzania

Sylwia Świdzińska
Nr albumu: 273649

Boso w obcym kraju...

Analiza kultury organizacyjnej firmy Pacinimeg

Praca magisterska
na kierunku Zarządzanie
w specjalności zarządzania w turystyce

Praca wykonana pod kierunkiem
Prof. dr hab. Moniki Kostery
Katedra Teorii Organizacji i Zarządzania

Warszawa, wrzesień, 2009

Oświadczenie kierującego pracą

Oświadczam, że niniejsza praca została przygotowana pod moim kierunkiem i stwierdzam, że spełnia ona warunki do przedstawienia jej w postępowaniu o nadanie tytułu zawodowego.

Data

Podpis kierującego pracą

Oświadczenie autora (autorów) pracy

Świadom odpowiedzialności prawnej oświadczam, że niniejsza praca dyplomowa została napisana przez mnie samodzielnie i nie zawiera treści uzyskanych w sposób niezgodny z obowiązującymi przepisami.

Oświadczam również, że przedstawiona praca nie była wcześniej przedmiotem procedur związanych z uzyskaniem tytułu zawodowego w wyższej uczelni.

Oświadczam ponadto, że niniejsza wersja pracy jest identyczna z załączoną wersją elektroniczną.

Data

Podpis autora (autorów) pracy

Streszczenie

Niniejsza praca została poświęcona analizie kultury organizacyjnej jednej z największych korporacji globalnych działających na rynku polskim. Podczas badań mających na celu zidentyfikowanie rodzaju w/w kultury oraz jej elementów posłużyłam się wywiadem antropologicznym, a podstawy teoretyczne umiejscowiłam w założeniach paradygmatu interpretatywnego.

W sumie w ciągu sześciu miesięcy przeprowadziłam siedemnaście wywiadów z pracownikami jednego z projektów realizowanych przez badaną firmę. Każdy z nich został nagrany na dyktafon a następnie transkrybowany i poddany analizie. Dodatkowo przeprowadziłam obserwację, przebywając bezpośrednio w terenie moich badań.

Głównym tematem, na którym się skupiłam była rola pracowników, ich świadomość w tworzeniu kultury danej organizacji, zrozumienie dla symboli oraz zaangażowanie w pracę.

Słowa kluczowe

Wywiad antropologiczny, pracownik, *dress code*, *open space*, procedury, kultura

Dziedzina pracy

04000 Biznes i zarządzanie Business Studies, Management Science

Tytuł pracy w języku angielskim

Barefoot in a foreign country...Analysis of organizational culture of global corporation
Pacinimeg

Spis treści

Rozdział I Tło	5
1.1 Problem badawczy	6
1.2 Struktura pracy	7
Rozdział II CZĘŚĆ TEORETYCZNA	9
3.1 Paradygmat->metafora->metodologia	18
3.2 Ponad 40 lat tradycji	24
3.3 Pierwsze wrażenie, pierwszy dzień	28
3.4 Miejsce	30
3.4.1 Open space	30
3.4.2 Sprawa tarasu	34
3.4.3 Kuchnia i małe łyżeczki	38
3.5 Ludzie	41
3.5.1 Pracownicy średniego szczebla.....	41
3.5.2 Przełożeni.....	50
3.5.3 Klienci.....	53
3.6 Prawa i przywileje	58
3.7 Obowiązki	65
3.7.1 Dress code	67
3.7.2 Procedury	76
3.8 Język	79
IV. Konkluzje	82
Bibliografia	93

Rozdział I Tło

Przez lata polska gospodarka podporządkowana była centralnemu planowaniu. Przełom końca lat osiemdziesiątych i początku dziewięćdziesiątych spowodował, że zachodnie firmy zaczęły postrzegać nasz rynek jako potencjałem bardzo atrakcyjny, co postanowiły wykorzystać, stopniowo penetrując i zagospodarowując nisze rynkowe. Poprowadziły tym samym nasz kraj, w kierunku podobnym do tego jak gospodarczo funkcjonują inne rozwinięte gospodarczo kraje Europy i świata. Polska stała się Mekką dla wielkich firm, oferujących produkty i usługi. Część społeczeństwa polskiego dostosowała się do nowych trendów i zaczęła szukać pracy w korporacjach międzynarodowych oraz uczyć się zupełnie nowego języka, odbywając tym samym jakby podróż do innego państwa, które do tej pory było dla nich zamknięte.

Pojecie outsourcingu, konsultingu czy audytu wtargnęły do słownika ekonomistów i pozostały tam do dziś i, zdaje się, przyjęły się jako „całkowicie polskie”. Firmy oferujące tego typu usługi to jedne z największych korporacji na świecie, zatrudniające dziesiątki tysięcy ludzi. Polska, raj wysoko wykwalifikowanych specjalistów oraz stosunkowo niskich kosztów pracy, dała im możliwość ekspansji. Na rynku od kilku już lat prym wiedzie coś w rodzaju „wielkiej piątki” firm konsultingowych, a wśród nich bohater niniejszej pracy Pacinimeg¹. Pac² działa od

¹ Nazwa firmy została zmieniona. Posłużyłam się w tym celu anagramem.

² Skrót od nazwy firmy, również wymyślony na potrzeby tejże pracy.

1967 roku na rynku międzynarodowym, obsługując spółki notowane na najważniejszych giełdach świata tj. NASDAQ czy DAX. Docierając na szczyt, przeszedł wiele transformacji, w tym jedną, która odbiła się wielkim echem na rynku polskim, kiedy to ponad 10 lat temu Inimeg Consulting połączyło się z jedną z części Ernst & Young. Historia tej firmy jest niewątpliwie doskonałym przykładem pokazującym trendy w rozwoju współczesnych korporacji globalnych, dlatego pozostawię ten temat do głębszych rozważań w następnym rozdziale.

Ważniejsze są powody, dla których wybrałam tę właśnie firmę. Ostatecznie „żelazna kurtyna” już dawno opadła i Polacy przestali widzieć swój kraj jako zaścianek Europy, więc takie firmy nie są u nas obecnie niczym nadzwyczajnym. Miałam bardzo duży wybór. To, że będzie to korporacja o zasięgu globalnym oraz że będzie działała w sektorze usług, wiedziałam od początku. Ważni również byli moi potencjalni rozmówcy. Zależało mi na środowisku jak najbardziej mi bliskim. Mimo, że wskazówki prof. Kostery nakazywały mi wyzbyć się wszelkich uprzedzeń i stereotypów, to jednak miałam liczne oczekiwania. Znacząca różnica wieku czy poziomu wykształcenia stwarza bariery często nie do pokonania, co skutecznie uniemożliwia przeprowadzenie wywiadu, a co istotniejsze stworzenie atmosfery szczerości i zaufania. Pac to jedna z niewielu organizacji, które swoje zasoby ludzkie pozyskują ze środowiska studenckiego. Zaskarwienie sobie sympatii mojego rówieśnika czy rówieśniczki nie było trudne. Dzięki temu zdobyłam dojście do organizacji, którą chciałam zbadać, a jako bonus zyskałam grono przyjaciół.

1.1 Problem badawczy

Problem badawczy w mojej pracy dotyczy roli pracy w życiu pracowników badanej firmy, a konkretnie tego, w jaki sposób ludzie godzą ze sobą z jednej strony

wielkie znaczenie pracy i poczucie odpowiedzialności z postrzeganą przez nich nie do końca odzwierciedlającą to pozycją zawodową w swoim miejscu pracy. Pracownicy bardzo wysoko cenią swoją pracę, jednak nie czują, iż firma w pełni „odwzajemnia” tę postawę wobec nich samych. Podobnie jak dla wysokiej klasy profesjonalistów, mają poczucie pełnej odpowiedzialności za efekty swojej pracy. Nie towarzyszy temu jednak charakterystyczna dla profesjonalistów autonomia czy uznanie iż są odpowiedzialni za swoją pracę przez pracodawcę. Koncentrując się na ich rolach społecznych oraz motywacji staram się dociec, w jaki sposób godzą tę nierównowagę.

W pracy podejmuję się odpowiedzi na następujące pytania badawcze: *Jak ludzie pracujący w Pacinimeg postrzegają swoją firmę? Jaki wpływ mają oni na kulturę tej organizacji? Czy czują się jej twórcami, czy może zupełnie się z nią nie identyfikują? Czy symbole mają na nich duży wpływ i czy czują się wśród nich komfortowo?* Na koniec staram się zidentyfikować kulturę Pacinimeg i uplasować ją na mapie kultur. Aby jednak nie pozbawić się przywilejów autora pozwolę sobie tylko zaznaczyć o ogólnej koncepcji, jaką przyjąłem podczas opisywania tej organizacji. Korporacje to dla mnie małe państwa, mają swoje prawo i swoich obywateli, dlatego najbardziej zależało mi na punkcie widzenia i wypowiedziach pracowników, bo to oni żyją w kraju o nazwie Pacinimeg i to oni wiedzą o nim najwięcej.

1.2 Struktura pracy

Aby zapewnić jak najlepszy odbiór pracy, podzieliłam ją na cztery rozdziały. Pierwszy, który właśnie dobiega końca, wprowadził mam nadzieję w atmosferę pracy oraz zaznajomił z językiem jakim będzie napisana. Przybliżył również mój punkt widzenia oraz określił, w pewnym stopniu, problem badawczy. Drugi poświęcę teorii.

Wyjaśnię pojęcia, które już się pojawiły i te, które dopiero się pojawią. Stworzy on wspólną płaszczyznę wiedzy i zaznajomi czytelnika ze sposobem postrzegania autorki. Trzeci, najbardziej rozbudowany, to część empiryczna. Podzielę się rezultatami moich badań: fragmentami wywiadów, zapiskami z obserwacji itd. Będzie on podstawą do wniosków wyprowadzonych w rozdziale czwartym.

Rozdział II CZĘŚĆ TEORETYCZNA

Uważam za niezbędne zachowanie porządku argumentowania podczas dochodzenia do własnych przemyśleń i wniosków. Sprawia to, że samo pisanie pracy staje się procesem uporządkowanym, wymagającym na autorze dyscypliny i samokontroli. Aby osiągnąć skutek jaki sobie zamierzyłam, czyli doskonałe zrozumienie tego, co napisałam przez czytelnika, postanowiłam w tej części zaprowadzić go do założeń, od których sama wyszłam. Na początku spróbuję nie tyle zdefiniować, co jak najlepiej opisać byt jakim jest organizacja oraz nawiążę do kilku znanych metafor. Następnie przejdę do kultury organizacji jako kluczowego elementu, który będę starała się zidentyfikować we wnioskach w odniesieniu do badań jakie przeprowadziłam w części empirycznej. Opis wybranego paradygmatu, metafory oraz metodologii zawarłam w części empirycznej jako, że zawarcie ich w tym miejscu stworzyłoby niepotrzebną przepaść. W tym miejscu pragnę nakreślić tylko tło dla moich wyborów i kluczowych wydarzeń w części empirycznej.

Cytując *Słownik Wyrazów Obcych* (1996) organizacja to grupa ludzi zjednoczonych wspólnym planem, programem działania, wspólnymi poglądami, zadaniami. To, co stało się dla mnie istotnym dla przytoczenia właśnie tejże definicji, pomimo, że nie pochodzi ona z literatury przedmiotu, to fakt zaznaczenia roli człowieka w procesie istnienia i budowania organizacji. Pytanie Barbary Czarniawskiej – Joerges (1992), powtórzone przez Dorotę Dobosz (1999, s. 6): czym byłaby organizacja, gdyby pewnego dnia nie przyszedł do niej żaden pracownik?, wydaje się być kwintesencją wszystkich spotykanych przeze mnie definicji. Organizacja to ludzie, przede wszystkim. Jednocześnie Gareth Morgan (1997)

twierdzi, że organizacje mogą być wieloma rzeczami jednocześnie. Stwierdzenie to jest dla mnie punktem wyjścia do opisu zróżnicowania metafor opisujących organizacje. W *Obrazach organizacji* Morgan wskazuje dziewięć najbardziej rozpowszechnionych w czasie pisania przezeń cytowanej książki, metafor organizacji:

1. Organizacja jako maszyna;
2. Organizacja jako organizm;
3. Organizacja jako mózg;
4. Organizacja jako kultura;
5. Organizacja jako system polityczny;
6. Organizacja jako więzienie psychiczne;
7. Organizacja jako przepływ i transformacja;
8. Organizacja jako instrument dominacji.

Kontynuując moją myśl przewodnią o tym, że organizacja to przede wszystkim ludzie, uważam, że jedna spośród metafor wydaje się szczególnie odpowiednia i na tej się skupię. Omówienie metafory organizacji jako kultury będzie również doskonałym startem do przedstawienia pojęcia kultury samej w sobie i do jej identyfikacji w odniesieniu do organizacji w ostatnim rozdziale pracy.

Morgan podkreśla, że „*sama organizacja jest zjawiskiem kulturowym, zmieniającym się zgodnie ze stadium rozwoju społeczeństwa*” (s.126). Konkludując założenia Morgana można uważać, że organizacje są małymi społeczeństwami, które generują swoją własną kulturę. Co istotne i zapewne dla niektórych zatrważające, *społeczeństwa organizacyjne* coraz częściej wytwarzają po kilkakroć silniejszą w oddziaływaniu kulturę niż społeczeństwa tradycyjne.

Metafora ta wydaje się nie wyjaśniać do końca wątpliwości, czy organizacja jest kulturą, czy organizacja ma kulturę. Aby jednak odpowiedzieć sobie w pełni na to pytanie postanowiłam zasięgnąć do teorii kultury nie tylko od strony organizacji i zarządzania, ale przede wszystkim od strony antropologii. Jakkolwiek czytelnikowi wydawać by się mogło, że takie podejście jest bezzasadne, to w moim mniemaniu zasadność ta jednak istnieje. Co więcej, to od czego zaczęłam cały wywód na temat organizacji i kultury, powinno nie pozostawiać ku temu wątpliwości. W związku z tym, że organizacja to przede wszystkim ludzie, a wg Morgana organizacja to również kultura, wnioskiem, że kultura to również przede wszystkim człowiek, chyba już nikogo nie zaskoczę i również moja chęć odnalezienia definicji kultury w dziedzinie nauk o człowieku nikogo także nie zdziwi. Autorem pierwszej antropologicznej definicji kultury był Edward Taylor (Burszta, 1998, s.35). Według Taylora *„kultura, względnie cywilizacja, wzięta w najszerszym sensie etnograficznym, jest złożoną całością zawierającą wiedzę, wierzenia, sztukę, moralność, prawo, obyczaj oraz wszystkie inne zdolności i przyzwyczajenia nabyte przez człowieka jako członka społeczeństwa”* (Taylor, 1871 cytowany przez Bursztę, 1998, s.28) Definicja ta dała doskonałe podwaliny do późniejszych teorii na temat kultury, także tych z dziedziny zarządzania organizacjami i opisu samej organizacji. Również w moim rozumieniu jest jedną z lepszych, głównie dlatego, że doskonale wpasowała się w metaforę wymyśloną przeze mnie na potrzeby tej pracy, a jednocześnie analiza jej elementów pozwoli w ostatnim rozdziale na czytelne i logiczne wyprowadzenie moich wniosków.

Istnieje równie wiele definicji kultury. Są wśród nich dwie zasadniczo różne grupy - takie, które twierdzą, że organizacja to kultura i takie, że organizacja ma kulturę (Kostera, 2003). Moje rozumienie kultury na użytek tej pracy bliskie jest tej pierwszej grupie. Sama jednak nie odważę się sformułować własnej definicji. Nie

uczynię tego z dwóch powodów. Pierwszym jest fakt, że jestem jeszcze niedoświadczonym etnografem i nie przystoi mi definiowanie tak złożonych pojęć, drugim natomiast, nierozłącznie powiązanych z pierwszym, jest moje głębokie przekonanie o niedoskonałości wszelkiego rodzaju definicji, zwłaszcza jeśli chodzi o byty tak skomplikowane i zależne od innych jakim są organizacje i zjawiska niejako im przypisane jak np. kultury. Przyjmę więc za literaturę, że organizacja jest kulturą i również, że kultura to metafora rdzenna (Kostera, 2003). Powiązanie tych dwóch stwierdzeń jest oczywiste i jest nim człowiek oraz jego działania, które i w jednym i w drugim przypadku prowadzą do wyrażenia siebie poprzez tworzenie znaczeń i symboli. Prowadzi to do jednego wniosku, iż kultura „*jako metafora rdzenna oznacza, że jest „czymś, czym organizacja jest”.*” (Kostera, 2003, s. 31) Dodatkowo uważam za jedno z trafniejszych stwierdzeń odnoszących się do kultury, zdanie Kostery (2003, s 34): „*bez kultury nie ma człowieka*”. Jednocześnie równie cenne i niezwykle pomocne w opisywaniu terenu badawczego stało się przyjęcie, że „*rozumienie kultury, jak podkreśla Geertz, oznacza dostrzeganie normalności [ludzi] bez redukcji ich unikalności*” (Geertz 1973, s.14 cytowany przez Kosterę 2003, s.35).

Istnieją dwa jednocześnie współistniejące spojrzenia na to, czym jest organizacja i określenie tego, z którym bardziej się identyfikuję i z którego wprost wynikają moje metody badawcze, jest kluczowym elementem niezbędnym do dalszych rozważań w tym temacie.

Organizacje można badać na dwa podstawowe sposoby: jako przedmiot lub jako proces. (Kostera, 2008, s.19)

Żaden z nich nie może być jednoznacznie zanegowany i nie można z całą pewnością stwierdzić, że jeden jest lepszy od drugiego. Trzeba natomiast wiedzieć, że „*jeśli patrzymy na organizację jako proces, to nie istnieją takie naukowe metody*

badawcze, które jednocześnie pozwoliłyby studiować ją jako przedmiot, i odwrotnie”. (Kostera, 2008, s.19) W związku z tym, że metody badawcze stosowane w tejże pracy to przede wszystkim metody jakościowe rozciągnięte w czasie, nie mogłam się nie zwrócić ku spojrzeniu na organizację jako proces.

Weick wyróżnił cztery etapy procesu organizowania, składające się na jeden cykl. Pierwszym etapem jest inscenizacja (enactment), polegająca na ujęciu w nawias fragmentu otoczenia i nadanie mu realności poprzez podejmowanie działań. Drugim etapem jest selekcja (selection) w trakcie której ludzie starają się zmniejszyć niepewność, obejmując działania swoimi schematami poznawczymi. Dzięki temu działania i wydarzenia zaczynają sprawiać wrażenie sensownej całości. Kolejnym etapem jest przechowywanie (retencion) , polegające na tym, że wyniki działań są zachowywane w schematach poznawczych. Na każdym z tych etapów kluczowe jest tworzenie sensu i dążenie do rozumienia całości (Weick, 1995 cytowany przez Kostere, 2008, s. 20)

Kultura korporacji międzynarodowych interesuje już od dawna. Dobosz (1999) już 10 lat temu badała jedną z największych tego typu organizacji na świecie, której polska filia w tej chwili broni się przed upadkiem w związku ze światowym kryzysem gospodarczym. Latusek (2004) wkroczyła w świat kierowników w podobnych organizacjach i obserwowała ich walkę podczas konfrontacji ich rodzimej kultury narodowej z przekonaniami i symbolami ich podwładnych i współpracowników. Przy okazji wzmiankowania o tejże etnografii istotnym jest, że Latusek potwierdza istnienie swego rodzaju nadkultury, tworzone przez konkretne grupy stanowiskowe, w tym przypadku menadżerskie. (Dobosz, 1999 i Latusek, 2004 cytowane przez Kostere, 2007) Bez wątplenia aspekt wielonarodowości pojawi się również w tejże pracy.

Biorąc pod uwagę fakt, iż znakomita większość etnografów posługuje się i pracuje w założeniach paradygmatu interpretatywnego nie ma znaczenia rodzaj badanej organizacji. Badania wykonane przez Młotkowską–Nowak (2007) czy Turskiego (2006) w, z pozoru odległej charakterowo od korporacji międzynarodowej, organizacji jaką jest urząd, niczym nie różnią się od moich badań, czy badań Dobosz oraz Latusek.

Kultura organizacji jest medium życia społecznego, umożliwiającym uczestnikom organizacji komunikację i nadającym sens ich działaniom, doświadczeniom i wyborom. (Kostera, 2005, s.35 cytowana przez Młotkowską–Nowak, 2007, s. 23)

W związku z czym można przez jej pryzmat wnioskować na temat wszystkich aspektów działalności organizacji, bez nadawania szczególnych znaczeń rodzajom samych organizacji.

Każde z wyżej wymienionych opracowań różniło się przede wszystkim wątkami, które wysuwały się na główny plan oraz ich interpretacją dokonaną przez badacza. Proces poszukiwania głównych symboli danej organizacji, ich identyfikacji i przede wszystkim zrozumienia jest najtrudniejszym a jednocześnie przynosi najwięcej satysfakcji etnografowi. Zaznaczone przeze mnie wątki są bardzo uniwersalne. Nie są to zjawiska charakterystyczne tylko i wyłącznie dla mojego terenu, biorąc pod uwagę ich ogólne znaczenie przedstawione poniżej. Ich identyfikację i nadanie wymiaru indywidualnego dla danej organizacji zamieszczę w konkluzjach na końcu pracy.

Pracownicy	Zarówno w osobie podwładnych jak i przełożonych są to osoby zatrudnione w danej organizacji lub działające na jej rzecz, w przypadku wolontariatu. Powtarzając pytanie Barbary
-------------------	--

	<p>Czarniawskiej –Joerges (Dobosz 1999 za Czarniawską-Joerges 1992), które już się pojawiło :czym byłaby organizacja, gdyby pewnego dnia nie przyszedł do niej żaden pracownik?, odzwierciedlona jest rola i miejsce pracowników w organizacji. Są to jej twórcy i uczestnicy jednocześnie.</p>
Open space	<p>„Open space to obowiązujący model aranżacji wnętrz w siedzibach wielu firm uważających się za postępowe. Nie jest to jednak styl nowoczesny. Od końca XIX wieku organizowano tak pracę maszynistów polegającą na mechanicznym powtarzaniu czynności. W połowie ubiegłego stulecia open space dorobił się kuriozalnych ścianek działowych dających iluzję prywatności. W filmach z tamtego okresu pojawiają się ogromne sale wypełnione boksami i dymem papierosowym. Mimo że palenie zostało już w biurach zakazane, urządzenie open space wciąż jest legalne.”³</p>
Prawa i przywileje	<p>„W systemie prawa pracy podstawowym aktem prawnym regulującym wzajemne prawa i obowiązki stron stosunku pracy jest Kodeks pracy.</p> <p>[...] Polski kodeks pracy w art. 10 – 18 definiuje podstawowe zasady prawa pracy w następujący sposób:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. każdy ma prawo do podjęcia pracy; 2. każdy ma swobodę nawiązywania stosunków pracy; 3. każdy ma prawo do wolności pracy, tzn. na prawo do zerwania stosunku pracy; 4. pracodawca ma obowiązek poszanowania dóbr

³ A. Stanisławska, 14.01.2009, *W szponach open space*, artykuł zamieszczony na stronie internetowej Rzeczypospolitej, (http://www.rp.pl/artykul/9141,248343_W_szponach_open_space.html)

	<p>osobistych pracownika;</p> <ol style="list-style-type: none"> 5. pracownicy powinni być traktowani równo; 6. nie wolno dyskryminować pracowników ze względu na rasę, płeć, wyznanie itp. ; 7. pracownik ma prawo do godziwego wynagrodzenia; 8. państwo ma obowiązek chronić uprawnienia pracowników, w oparciu o automatyzm prawny; 9. pracownicy i pracodawcy mają prawo tworzyć i przystępować do organizacji zawodowych; 10. pracownicy mają prawo do partycypacji w zarządzaniu firmą w zakresie spraw dotyczących ich osobiście.”⁴ <p>Jeżeli chodzi o przywileje to właśnie szczególną rolę przypisuje się odrębnym regulaminom, które wprowadza sama organizacja. Określają zazwyczaj dodatkowe, nie zapewnione w kodeksie pracy, bonusy i nagrody, za osiągnięcia zawodowe wykraczające poza standardowe obowiązki.</p>
<p>Procedury</p>	<p>Antoine de Saint- Exupery powiedział: „Obowiązek rozpoznasz po tym przede wszystkim, że nie pozostawia ci on prawa wyboru.” Zachowanie procedur w codziennej pracy jest dla wielu organizacji kluczowym dla osiągnięcia harmonii i zrozumienia pracy, zwłaszcza w organizacjach międzynarodowych. Im silniejsze są różnice kulturowe w tego typu organizacjach tym wymagalność stosowania się do procedur jest większa.</p>
<p>Dress code</p>	<p>„Organizational dress comprises the clothing (e.g., jacket, skirt, pants) and artifacts (e.g., name tag, smock, jewelry) that employees of an organization wear while at work (Rafaeli & Pratt, 1993). As Rafaeli and Pratt (1993) noted in their review of the meaning and impact of this symbol, <u>organizational dress</u></p>

⁴ http://pl.wikipedia.org/wiki/Prawo_pracy

	<u><i>serves two key functions: it asserts control, and it conveys identity</i></u> [podkreślenie –SŚ] ⁵
Język	Wg Scheina należy do pierwszego poziomu kultury: artefaktów. Artefakty językowe dają się zidentyfikować jako jedne z pierwszych. Specyficzny język organizacji świadczy o jej odrębności i często charakteryzuje rodzaj relacji pomiędzy jej członkami. (Dobosz, 1999)

Zagadnienia, które przedstawiłam powyżej znajdują się w centrum mojego zainteresowania. Szczególnie ich splot i odczytane znaczenie kulturowe, w połączeniu z bardzo wysoką pozycją pracy w systemie wartości pracowników, otwiera w tej pracy pole do refleksji i eksploracji.

⁵ Michael G. Pratt i Anat Rafaeli, *Organizational Dress as a Symbol of Multilayered Social Identities* w The Academy of Management Journal, Vol. 40, No. 4, (Aug., 1997), pp. 862-898, p. 865

Rozdział III CZĘŚĆ EMPIRYCZNA

*Wpłynąłem na suchego przestwór oceanu,
Wóz nurza się w zieloność i jak łódka brodzi,
Śród fali łąk szumiących, śród kwiatów powodzi,
Omijam koralowe ostrowy burzanu.*

*Już mrok zapada, nigdzie drogi ni kurhanu;
Patrzę w niebo, gwiazd szukam, przewodniczek łodzi;
Tam z dala błyszczą obłoki - tam jutrzienka wschodzi;
To błyszczą Dniestr, to weszła lampa Akermanu.*

*Stójmy! - jak cicho! - słyszę ciągnące żurawie,
Których by nie dościgły źrenice sokoła;
Słyszę, kędy się motyl kołysa na trawie,*

*Kędy wąż śliską pierś dotyka się zioła.
W takiej ciszy - tak ucho natężam ciekawie,
Że słyszałbym głos z Litwy. - Jedźmy, nikt nie woła.
Adam Mickiewicz, Stepy akermańskie*

3.1 Paradygmat->metafora->metodologia

Zgodnie z tym, co zaznaczyłam w nieco pseudograficzny sposób w tytule podrozdziału wzorując się na rysunku Kostery (2003) za Morganem (1987) oraz podążając za wywodami sporządzonymi przeze mnie w rozdziale drugim, rozważania nad empiryczną częścią pracy rozpocznę od zapoznania czytelnika z paradygmatem jaki wyznaję, aby następnie sformułować i przedstawić metaforę, którą się posłużyłam oraz wyjawić metody badawcze, które wykorzystałam. To wszystko mam nadzieję pomoże zrozumieć mój punkt widzenia albo chociaż uznać go za spójny i adekwatny do tego, co zostanie napisane w dalszej części tego rozdziału.

Miałam bardzo duży problem z wyborem paradygmatu, który w pełni odzwierciedlałby moje przekonania. Nie jestem w stanie teraz stwierdzić, czy to wina mojej złożonej natury, niezdecydowania, czy raczej niedostatecznej wiedzy na ich temat. Jakkolwiek paradygmaty opisujące od razu były mi dużo bliższe niż radykalne,

to już wybór pomiędzy paradygmatem funkcjonalistycznym i interpretatywnym okazał się zbyt trudny. Szukałam w nich odpowiedzi: jak postrzegać rzeczywistość?, czy to my- ludzie ją tworzymy, czy ona już jest, a my ją tylko modyfikujemy?, jaka jest moja rola, jako badacza w tym wszystkim: opisywać, wnioskować, radzić? Starłam się przeczytać jak najwięcej na temat paradygmatów, jednak to, co okazało się decydujące przy ostatecznym wyborze znalazłam u Kostery (2003):

„Uczestnicy widzą swój świat jako oczywisty, lecz zadaniem badacza jest ukazanie w jaki sposób powstał. *Badacz powinien więc interpretować zjawiska społeczne*” (s.16).

Jedno zdanie znajdujące się przy opisie paradygmatu interpretatywnego określiło jednocześnie moją rolę- badacza oraz zakres czynności, które powinny ograniczyć się do interpretowania. To mi wystarczyło, aby w pełni móc się z nim utożsamić i aby stał się on podstawą do sformułowania metafory.

Dobłą metaforę niełatwo spotkać nawet w poezji najwyższych lotów. Skomponowanie odpowiedniej metafory dla organizacji jest równie trudne. Czyż nie łatwiej jest nadać skomplikowaną metaforę banalnemu zjawisku, niż zrozumiale i prosto opisać to, co zawile i złożone? Przyznam, że od momentu przekroczenia progu Paca, wiedziałam, że wkraczam w inny świat. Jednak dopiero po zakończeniu badań byłam w stanie określić jak dalece był on „inny”. Ludzie, podobni do mnie, jedni młodzi, drudzy nieco starsi, tylko otoczenie inne, prawa, zwyczaje, obowiązki. *Ta korporacja stała się dla mnie odległym krajem o odmiennej kulturze, a ja stałam się bosym podróżnikiem, który postanowił go zwiedzić.* Boso, czyli bez swojej wiedzy, doświadczenia, uprzedzeń i przekonań, penetrowałam archetypy i mity Pacinimeg. Kraj jest tylko krajem, a nie układem słonecznym jak u Dobosz (1999), ponieważ organizacja ta wydała mi się zbyt bliska i przyjazna, co sprawili napotkani tam ludzie.

Jednocześnie jest na tyle daleka poprzez odmienność zachowań i kultury, żeby kraj ten był odległym i niezbadanym. Formułując metaforę nie tylko dla organizacji ale również dla siebie samej, stworzyłam mam nadzieję jeszcze bardziej spójny obraz mojego postrzegania rzeczywistości, który wprost wynika z paradygmatu interpretatywnego, z którym się utożsamiam oraz zachęci czytelnika do towarzyszenia mi w dalszych rozważaniach.

Metafora podróży nie jest moim dziełem. Jej rodzicami są Kendall i Kendall, którzy po raz pierwszy wprowadzili ją do literatury. Co mnie jednak odwiodło od pełnej identyfikacji z ich spojrzeniem to fakt, że sformułowana przez nich metafora podróży opisywała wędrówkę po morzu. Oczywiście mój brak entuzjazmu nie wynika z tego, że być może nie przepadam a tego typu środkami transportu, ale pewne składowe tejsze metafory nie pokrywają się do końca z tym co zaobserwowałam na moim terenie. Jakkolwiek wiele innych metafor posiadało brakujące elementy, to nie wyrażały innych, które były niezbędne.

Jestem świadoma, że być może nawet stworzona przeze mnie metafora będzie dla niektórych niepełna lub niewystarczająca, dlatego ograniczyłam nawiązywanie do niej do absolutnego minimum.

Zgodnie z powiedzeniem, że „koniec języka za przewodnika”, postanowiłam przede wszystkim rozmawiać. W tym celu wykorzystałam wywiad antropologiczny. Przeprowadziłam piętnaście wywiadów z pracownikami średniego szczebla oraz dwa z menedżerami w terminie od czerwca do grudnia 2008 roku. Wywiady z menedżerami były krótkie, około półgodzinne, natomiast wywiady z pracownikami średniego szczebla trwały od dwudziestu do osiemdziesięciu minut. Zdołałam jedynie porozmawiać z uczestnikami jednego z wielu projektów realizowanych przez Pacinimeg, głównie dlatego, że moje wejście do firmy zapewniła mi osoba właśnie z

tegoż projektu i nie byłam w stanie nawiązać kontaktu z kimkolwiek spoza niego. Spośród tych piętnastu wywiadów aż dziewięć to wywiady z osobami na stanowisku *junior accountant*, najniższym w hierarchii, dwa z osobami na stanowisku *accountant*, z trzema na stanowisku *senior accountant* oraz jedną *team leaderką*. Podejrzewam, że określenia stanowisk nie są dla większości trudne do przetłumaczenia, więc celowo użyłam nazw w języku angielskim. Poza tym zastosowałam się tym samym do tego, co zaleca Kostera (2003): „[d]obry antropolog kultury musi nauczyć się języka swojego terenu”- więc przejęłam terminologię jaką posługują się uczestnicy „mojej” organizacji. Poniższa tabela prezentuje pseudonimy wszystkich moich rozmówców, stanowisko, które zajmowali oraz czas naszej rozmowy.

Pseudonim rozmówcy	Wiek, stanowisko	Czas rozmowy
Pani z Holandii	26 lat, junior accountant	1h20min
Pan z Holandii	30 lat, junior accountant	1h
Pani z Wielkiej Brytanii	37 lat, accountant	55min.
Pan z Wielkiej Brytanii	23 lata, junior accountant	48min.
Pani z Polski	33 lata, team leader	1h
Pan z Polski	28 lat, accountant	1h15min.
Pani ze Szwecji	25 lat, junior accountant	1h20min.
Pan z Węgier	24 lata, junior accountant	40min.
Pani z Węgier	29 lat, senior accountant	35min.
Pan z Francji	26 lat, senior accountant	1 h 10 min
Pani z Francji	23 lata, junior accountant	1 h
Pan z Niemiec	33 lata, senior accountant	40 min.
Pani z Niemiec	27 lat, junior accountant	20 min.

Pani z Włoch	25 lat, junior accountant	1 h
Pani z Hiszpanii	26 lat, junior accountant	35 min
Pani Manager I	32 lata, junior manager	35 min.
Pani Manager II	36 lat, project manager	25 min.

Pierwszy wywiad był nieporadny, pomimo, że bardzo starałam się, aby atmosfera sprzyjała rozmowie, a moje pytania nie narzucały zbyt oczywistych odpowiedzi. Stało się tak dlatego, że chciałam nakierować rozmowę na tematy w moim mniemaniu problematyczne i ciekawe, co jednak nie pokryło się z punktem widzenia mojego rozmówcy, który prawdopodobnie znudzony i zniecierpliwiony uciekał od odpowiedzi zarówno słowem jak i wzrokiem. Jednakże był to najdłuższy z moich wywiadów. Każdy kolejny był krótszy. Podejrzewam, że było to skutkiem mojego rosnącego doświadczenia w rozmawianiu z ludźmi, zadawania dobrych pytań i czytania języka ciała moich rozmówców. Jakkolwiek najczęstszą przyczyną tegoż faktu był po prostu pośpiech i brak czasu, który mogliby mi poświęcić moi rozmówcy. Zaskakujący jest fakt, że dzięki badaniom, dopiero nauczyłam się rozmawiać i słuchać. Chłonełam każde zdanie i słowo, wyzbyłam się jakże powszechnej cechy, że słyszymy, tylko to, co chcemy usłyszeć i okazało się jak wiele inni ludzie mają nam do powiedzenia. Moi rozmówcy to młode osoby, głównie studenci, z których najstarsza miała 37 lat. W pierwszych wywiadach zadawałam pytania otwarte na temat typowego dnia w pracy, czy współpracowników. Często pierwsze pytanie dotyczyło języka ciała zbliżającego się rozmówcy, a w ostatniej fazie, kiedy już osoby przeze mnie zaproszone znały mnie, to one zaczynały rozmowę, nie zwracając już uwagi na dyktafon czy fakt, że notuję. Moje notatki z wywiadów opisywały czas i okoliczności rozmowy oraz jej przebieg, czyli to czego nie można było usłyszeć na

dyktafonie. Pomagało mi to później w interpretacji i transkrypcji wywiadu, co uczyniłam dopiero po przeprowadzeniu ostatniej rozmowy 12 grudnia 2008 roku.

Spędziłam również około 30 dni z przerwami na obserwacji bezpośredniej. Na początku starałam się aby była to obserwacja nieuczestnicząca, ale nie mogłam wyzbyć się wewnętrznej potrzeby interpretowania i wnioskowania, zwłaszcza kiedy procesy i zjawiska przeze mnie obserwowane w organizacji przestały być mi po pewnym czasie zupełnie obce tak, jak to było na początku. Nie mogłam przecież udawać, że nie wiem dlaczego biuro pustoszeje około godziny 13 każdego dnia...Czytając o metodach badawczych u Kostery (2003) bardzo zainteresowałam mnie *shadowing*. Wydał mi się metodą o wielkim potencjale i możliwościach. Mimo, że znalazłam osobę, która nie miała nic przeciwko, abym była jej „cieniem”, to jednak efekt, w postaci moich notatek, był marny. Moje wrodzone gadulstwo i nadmierna czasami chęć zdobycia kontaktu z drugą osobą sprawiały, że zamiast obserwować zamęczałam tę osobę pytaniami niekoniecznie na temat jej pracy. Już po jednym dniu osoba zniechęcona, ponieważ skutecznie swoją obecnością zmniejszałam jej wydajność w pracy, była zmuszona zrezygnować z udziału w badaniu. To świadczy tylko o tym jak wiele muszę się jeszcze nauczyć i jak bardzo praca ta będzie jeszcze niedoskonała.

Badania przerwałam kiedy jedna z menedżerek zaproponowała mi pracę, twierdząc, że i tak już znam wszelkie procedury na tyle, aby obyć się bez wstępnego szkolenia i była gotowa przyjąć mnie od razu. Wtedy stwierdziłam, że nastął ten moment, kiedy przestałam być kimś z zewnątrz, kiedy organizacja, którą tylko badałam mnie zasymilowała, kiedy zapragnęłam przeprowadzić się do kraju, który tylko zwiedzałam...

3.2 Ponad 40 lat tradycji...

Forty years on, our challenge is to maintain our momentum, while preserving our differences and the spark of innovation that enables us to work in an original way both together and with our clients. [Paul Hermelin, CEO Pacinimeg]⁶

Nie mogłabym pozostawić czytelnika w stanie niewiedzy lub odesłać go do strony internetowej firmy. Po pierwsze zaburzyłoby to spójną wizję całej opowieści o Pacinimeg, a po drugie byłoby chyba dowodem na nieuzasadnione lenistwo autorki. Co prawda materiał, który tu luźno przytaczam pochodzi w głównej mierze stamtąd, to jednak traktuję go jako najbardziej wiarygodny i rzetelny, a tym samym godny czytelnika.

Początki Pacinimeg sięgają lat sześćdziesiątych dwudziestego wieku. W 1967 roku niejaki Serge Kampf założył, w swoim dwupokojowym mieszkaniu w Grenoble we Francji, firmę oferującą wsparcie IT o nazwie Itegos. W ciągu 8 lat firma ewoluowała z małego prywatnego interesu lokalnego w organizację o zasięgu globalnym. Ewolucja ta obejmowała zarówno tworzenie własnych filii w różnych miastach francuskich, jak również w końcowym etapie tegoż okresu fuzję z Pacinimeg, przedsiębiorstwem również oferującym wsparcie IT oraz kupno amerykańskiej firmy komputerowej Inimeg Computer Systems. Tym samym 1 stycznia 1975 roku powstał Pac Inimeg Itegos Group zatrudniająca 1500 pracowników na świecie.

⁶Cytat Paul Hermelin, CEO Pacinimeg, zaczerpnięty ze strony internetowej <http://www.PacInimeg.com/about/history>

Integracja trzech firm nie była prosta, wymagała wielu zabiegów organizacyjnych oraz zarządzania na najwyższym poziomie. Dzięki temu lata siedemdziesiąte i osiemdziesiąte, które charakteryzował ogólnoświatowy rozkwit ery komputerów, były również bardzo owocne dla Pac Inimeg Itegos. Aby jednak ograniczyć koszty ciągłego inwestowania w coraz to nowszy sprzęt, co byłoby konieczne dla utrzymania firmy na wysokim poziomie, postanowili zredukować usługi serwisu samych maszyn na rzecz usług intelektualnych, czyli właśnie doradztwa i konsultingu. Mimo, że już w 1975 roku firma była obecna w 21 krajach, aby utrzymać tendencję rozwojową i nadal być konkurencyjnym na rynku globalnym Pac postawił na dalszą ekspansję. Poza kolejnymi oddziałami firmy powstającymi w krajach wysoko rozwiniętych, założono również pierwszą filię w Stanach Zjednoczonych, rozpoczynając tym samym prawdziwą światową ekspansję. Efektem tego były wyniki finansowe firmy osiągające pod koniec 1989 roku miliard euro oraz zatrudnienie oscylujące wokół 13 tysięcy pracowników.

Wraz z 1990 rokiem przyszło załamanie pozycji Pac Imineg na rynku IT, pojawili się nowi konkurenci, którzy byli bardziej elastyczni i dużo szybciej przyswajali pojawiające się w zastraszającym tempie nowości tej branży. Firma potrzebowała restrukturyzacji i to we wszystkich aspektach w jak najszybszym czasie. Momentem przełomowym był spadek wartości firmy w 1991 o 10% w stosunku do roku poprzedniego. To spowodowało, że 550 głównych dyrektorów opracowało bardzo trudny i szczegółowy plan koniecznych do wprowadzenia zmian pod nazwą Genesis. Dwudziesto- czteromiesięczny plan zakończył się sukcesem, którego rezultaty możemy podziwiać do dzisiaj. Jednym z głównych efektów jest wprowadzenie do kodeksu firmy siedmiu głównych wartości, wpajanych obecnie każdemu pracownikowi firmy:

Jak ma przyjść audyt to wszyscy, ale to wszyscy mają przypięte nad biurkiem te wartości: uczciwość, odwaga, zaufanie, wolność, duch zespołu, skromność i zabawa. Musisz je znać na blachę, bo nawet przy śniadaniu menedżerka może Cię o nie zapytać [...] to się często zdarza. [Pan z Węgier]

Aby zapewnić jak najlepsze warunki dla przyswojenia nowych zasad utworzono Uniwersytet Pacinimeg niedaleko Paryża, gdzie w ciągu pierwszych 2 lat przeszkolono ponad dziesięć tysięcy menedżerów i pracowników niższego szczebla. Firma od początku bazowała na przejęciach i fuzjach i nawet podczas transformacji z tego nie zrezygnowała. Wykorzystując w pełni swoją nadal jeszcze silną pozycję wykupiła niemiecką firmę SCS, brytyjskiego Hoskynsa oraz dwie amerykańskie firmy United Research Corporation i The Mac Group. Silne zaangażowanie we wprowadzenie koniecznych zmian oraz uważna obserwacja tendencji rynkowych pozwoliła firmie przebrnąć przez złe czasy.

Koniec lat dziewięćdziesiątych to bardzo gorący okres dla globalnej gospodarki. Wprowadzenie euro czy galopujące procesy globalizacyjne wprowadziły Pacinimeg na zupełnie nowe wody. Pociągnęło to za sobą kolejne kroki mające na celu zaznaczenia pozycji firmy na rynku międzynarodowym. Podpisano umowy aliansu z Microsoft, Oracle i Sun Microsystems. W międzyczasie Pacinimeg stało się liderem we wprowadzeniu systemu SAP a wartość jego sprzedaży w ciągu trzech lat od 1996 do 1999 roku niemal się podwoiła. Obecnie firma współpracuje również z takimi potęgami branży IT jak Symantec i Novell. Sama ma jednak aspiracje to bycia potęgą ale branży konsultingowej i outsourcingu. Jednym z ostatnich przejęć był zakup części konsultingowej Ernsta &Younga w 2000 roku, co stało się skutecznym

narzędziem do osiągnięcia zamierzonego celu. Pod koniec 2003 roku stworzono 5 strategicznych jednostek biznesowych: Północnej Ameryki, Centralnej i Południowej Europy, Północnej Europy i Azji Pacyficznej, Outsourcingu Europy i Itegos oraz 4 linie biznesu: outsourcing, konsulting, technologia i profesjonalne usługi o zasięgu lokalnym.

W 2007 roku na 21 spotkaniu głównych dyrektorów sporządzono plan rozwoju na najbliższe lata. Plan pod nazwą I³ skupia się na trzech filarach: *Industrialization, Intimacy i Innovation* (Industrializacja, Zaufanie i Innowacja). Firma ma aspiracje aby być zdolną wprowadzić i poprowadzić swoich klientów przez technologie i pomóc im tym samym w osiągnięciu wysoko postawionych celów biznesowych.

Pacimieg wprowadziło całkiem nowe pojęcie do Technologii Biznesu i jest nim *Rightshore*, który łączy w sobie wszystkie zalety *onshoringu, nearshoringu i offshoringu*⁷.

Siedziba Pacimieg w Polsce znajduje się w Warszawie, jednak całość procesów biznesowych oferowanych przez rodzimą filię odbywa się poza stolicą: w Krakowie, Katowicach i Wrocławiu. Polska jest lokacją oferującą *nearshoring* dla firm europejskich lub posiadających oddziały w Europie. Kraków to centrum *outsourcingu* procesów biznesowych, głównie księgowości. Natomiast Katowice i Wrocław to centra *outsourcingu* procesów informatycznych. Ogólnie w Polsce Pacimieg zatrudnia ponad 3000 osób, którzy posługują się wszystkimi językami europejskimi oraz niektórymi azjatyckimi.

Pomimo francuskich korzeni firma już dawno przestała być francuską. Obecnie to jedna z największych korporacji globalnych na świecie.

⁷ Wymienione pojęcia nazywają różne odmiany outsourcingu. Zjawisko już bardzo popularne i oznaczające wydzielenie pewnych obszarów działalności firmy i zlecenie wykonywania tychże czynności firmom zewnętrznym, zmniejszając tym samym koszty. Czytelnikowi polecam artykuł Marcina Pilaczyńskiego, Polska centrum outsourcingu, 13.06.2006, zamieszczony na stronie internetowej http://wiadomosci.polska.pl/specdlapolski/article,Polska_centrum_outsourcingu,id,226236.htm

3.3 Pierwsze wrażenie, pierwszy dzień

W związku z tym, że projekty, które realizuje Pacinimeg są całkowicie oddzielne i nie mają ze sobą nic wspólnego, a osoba, która zapewniła mi wejście do firmy, jest jedynie pracownikiem niższego szczebla w jednym z nich, moje badania ograniczyły się do jednej z dwóch lokalizacji firmy w Krakowie. Na początku byłam odrobinę zawiedziona, jednak jak się okazało, materiał badawczy przez mnie zgromadzony był wystarczający i zadowalający.

Budynek, w którym mieści się „mój” projekt znajduje się niedaleko Dworca Głównego w Krakowie. Jest to jedna z nowszych inwestycji w mieście prawie całkowicie zajęta przez Paca. Niewysoki pięciopiętrowy budynek dobrze komponuje się z zabudową starego Krakowa. Aby przejść przez parking z wyznaczonymi również miejscami dla rowerów, trzeba najpierw minąć „strażnika”, którym jest staruszka sprzedająca słynne prele krakowskie.

Nie da się koło niej przejść obojętnie. Zwłaszcza rano kiedy są jeszcze gorące i pachną na całą ulicę [...] potem wszyscy siadamy przy śniadaniu i jest coś dobrego do kawy [Pan z Francji⁸]

W środku okazuje się, że zaprojektowany na bryłę sześcianu budynek, ma oszklony dach, który chroni patio z fontanną i małymi drzewkami. Na parterze znajdują się również: bistro, kiosk, bank oraz biuro podróży. Są również 4 windy, z których tylko jedna prowadzi na ostatnie piętro. Jednak o tym dowiedziałam się dopiero później.

⁸ Moich rozmówców przyporządkowałam do krajów, dla których pracują, rozróżniając ich tylko ze względu na płeć.

Moja pierwsza wizyta była dość oficjalna. Musiałam się pojawić o określonej godzinie, tak, aby menedżerka projektu mnie poznała i zaakceptowała. Wjechałam więc na czwarte piętro, bo tam znajduje się główna recepcja, gdzie przywitały mnie dwie młode dziewczyny. Podczas, gdy czekałam na osobę, która mnie wprowadzi, dokonałam króciutkiej obserwacji. Aby w ogóle się tutaj dostać musiałam po wyjściu z windy zapukać z oszklone drzwi ponieważ, jak się potem okazało, wszystkie drzwi są zaopatrzone w specjalny czytnik kart magnetycznych, który blokuje zamek. Na ścianie za recepcją umieszczone jest duże logo firmy oraz jej siedem głównych wartości, o których już wspominałam. Wartości napisane są w języku angielskim. Nie zwróciła mojej uwagi bardzo duża liczba osób kręcąca się w pobliżu. Co mnie jednak zdziwiło to, to, że większość z nich skupia się w pobliżu jednego z pokoi, do którego wnosi lub wyciąga różnej wielkości paczki. Nie miałam jednak więcej czasu aby się nad tym zastanawiać bo przyszła znajoma mi osoba, aby mnie odebrać. Otrzymałam identyfikator z napisem *visitor*, kartę magnetyczną do otwierania drzwi i zaproszono mnie na kolejne piętro. Pokonałyśmy kilka stopni na szarej klatce schodowej i weszliśmy do pomieszczenia, gdzie miałam prowadzić badania przez najbliższe pół roku.

Przestrzeń, bo taka nazwa lepiej brzmi w odniesieniu do tego, co zobaczyłam. Ogromna przestrzeń, która została spotęgowana jeszcze wrażeniem ostatniego piętra budynku, na którym się znajdowała. Duże okna od sufitu do podłogi, za którymi rozpościerał się widok samych dachów krakowskich osiedli, sprawiały wrażenie jakbym siedziała na szczycie niesamowicie wysokiej góry. Czy mi się wydawało, czy rzeczywiście widziałam z okna szczyty Tatr? Dostałam miejsce do siedzenia przy jednym z pustych biurek. Krzesło wygodne, obrotowe, a biurko wyprofilowane. Zapoznałam się z moimi sąsiadkami, Panią z Holandii i Panią ze Szwecji...

3.4 Miejsce

To, co czyni wyjątkowymi pewne kraje to ich położenie, ukształtowanie, klimat oraz język i kultura, które tworzą ludzi. Jednym słowem to, co sprawia, że są niepowtarzalne to miejsce i ludzie. Dodatkowo o odmienności jednych narodów i społeczności od innych stanowią ich prawa i obowiązki jako obywateli danego kraju. Jako „bosy podróżnik” postanowiłam opisać właśnie te czynniki: miejsce, ludzi, ich prawa i obowiązki oraz język w różnych aspektach odnoszących się do Pacinimeg, które nasunęli mi moi rozmówcy i które szczególnie zwróciły moją uwagę. Jako pierwsze opiszę miejsce, bo to ono najpierw zapada nam w pamięć, a jego wygląd często ma decydujący wpływ na to, jak postrzegamy na dalszym etapie ludzi i jak interpretujemy zjawiska, które w nim zachodzą.

3.4.1 *Open space*

Przestrzeń, o której już wspominałam nie jest pusta. Jest doskonale zorganizowaną przestrzenią. Zorganizowaną w tzw. *open space*. Biurka ponad stu osób są pogrupowane po sześć i tym samym tworzą zatoczki, do których wchodzi się z korytarza, stworzonego z jednej strony z szaf wypchanych segregatorami, a z drugiej strony ze ściany, gdzie są drzwi do łazienek i kuchni. Na końcu tego pomieszczenia znajduje się wejście do sali konferencyjnej. Na ścianach wiszą plakaty z różnymi wykresami.

To są wykresy dotyczące naszych osiągnięć. Chwalimy się potencjalnym klientom, którzy nas odwiedzają ilościami procesowanych dokumentów oraz maciupeńką ilością błędów. [...] Pokazane są

również niektóre nasze procedury, ale szczerze mówiąc, to nawet nie wiem kto się zajmuje robieniem tego.[Pan z Francji]

Organizacja przestrzeni biurowej w *open space* budzi mieszane uczucia wśród pracowników.

Te boksy...przez te boksy umiera komunikacja. Czasami dochodzi do tego, że dzwonię do kogoś, kto siedzi naprzeciwko za ścianką. [Pani z Polski]

Ja to się czuję jak koń w boksie. Tylko mi owsa dorzucić. [Pani z Węgier]

Mi to nawet odpowiada, bo jak coś chcę to po prostu wstaje i mówię, a czasami to nawet nie wstaję tylko się trochę z krzesłem wysuwam. [Pan z Niemiec]

Wspólne stanowisko zajmują jedynie jeśli chodzi o miejsce pracy menedżerów wyższego szczebla. Jest to stanowisko raczej negatywne. Pracownicy czują się odtrąceni i odizolowani.

Powiem tak, nasza firma opiera się na zasadach równości, pracujemy w tym samym miejscu wszyscy, tymczasem od pewnego czasu siedzą oni w miejscu oddzielonym ścianką. Ja na przykład na samym początku miałem przyjemność-nieprzyjemność siedzieć z menagerem projektu po drugiej stronie biurka. Wtedy była ta równość. [Pan z Holandii]

Mi to się w ogóle nie podoba, że oni przeszli do osobnego pokoju. Nasze teamy mieszają tak, że nawet jak jest równe 6 osób w zespole, to jedna zawsze siedzi już w zatoczce kolejnego zespołu, a sami się odizolowali. [Pan z Francji]

To się mi jakoś klóci. Z jednej strony mów im „cześć” i po imieniu, a z drugiej nie chcą się integrować. Mi to zwisa, bo wolę jak mi szef na głowie nie siedzi i nie patrzy na ręce, ale to i tak takie dziwne uczucie.
[Pan z Węgier]

Sami menedżerowie również nie dostrzegają większych pozytywów zaistniałej sytuacji.

Kiedyś to jeszcze siedzieliśmy... znaczy my menedżerowie... razem ze wszystkimi, w takich samych boksach w jednym miejscu, no to się z każdym zagadało, poszło na piwo czy na imprezę, nawet niefirmową. Teraz, jak siedzimy w innym pomieszczeniu, to już nie jest tak jak wtedy. [Pani Menedżer I]

Podobnie jak w zwiedzanych przez nas krajach, każdy obiekt turystyczny czy sławna osoba ma poświęconą sobie tablicę z podstawowymi informacjami, tak samo przy każdej zatoczce jest umieszczona tablica ze zdjęciami, imionami i nazwiskami oraz językami jakimi się posługują osoby w niej siedzące. Dla większości jest to duże

udogodnienie, zwłaszcza, że w firmie panuje zasada mówienia sobie na „ty”, a nie sposób jest od razu zapamiętać stu imion.

Dobrze, że te tablice przy każdym boksie ze zdjęciami, nazwiskami i działem, którym się zajmujesz, bo możesz chociaż udać, że wiesz jak ktoś ma na imię. [Pani z Polski]

Dostałam kiedyś jakieś pismo po niemiecku, przebiegłam się po biurze wyszukałam na tablicy niemiecką flagę i w 2 minuty miałam przetłumaczony tekst. Dobrze, że ktoś o tym pomyślał. [Pani ze Szwecji]

Open space w kulturze korporacyjnej ewoluował z formy zupełnie wolnej od jakichkolwiek granic do takiej, gdzie cienkie, niskie ścianki pomiędzy biurkami dawały chociaż złudzenie prywatności. Właśnie taką formę przyjęło Pacinimeg. O tyle o ile sam *open space* nie ma zbyt wielu zwolenników, o tyle ścianki są doceniane i przyjmowane z entuzjazmem. Chociaż każdy ma ku temu inny powód.

Lubię sobie przypiąć różne rzeczy w moim boksie np. zdjęcie mojego dziecka. [Pani z Francji]

Są dni kiedy dziękuję Panu Bogu za te ścianki. To są te dni, kiedy nie mam co robić i buszuję w Internecie, a ścianki sprawiają, że nikt tego nie widzi. [Pan z Niemiec]

Mam tam wszystko, moje hasła do systemów, jakieś aktualności, rzeczy, których nie mogę zapamiętać, a o których nie mogę zapomnieć, słówka szwedzkie, numery telefonów do mojej lokacji. Każda ścianka jest zagospodarowana od góry do dołu i jeszcze mi mało. [Pani ze Szwecji]

Mam taki patent. Jak mi się chce spać, to biorę kartkę i ołówek, opieram głowę na ręce i udaję, że coś piszę, a tak naprawdę śpię. Jak mam czas to potrafię tak nawet godzinę a i tak nikt nic nie widzi, bo są te ścianki. [Pan z Niemiec]

3.4.2 Sprawa tarasu

W każdym mieście, które zwiedzamy jest takie miejsce, gdzie ludzie szczególnie lubią przebywać. Odbywają się tam różne imprezy kulturalne i prywatne spotkania. Mieszkańcy czują się tam swobodnie i często je odwiedzają. Takim miejscem w Pacinimeg jest taras.

Bezpośrednie wyjście na taras znajduje się na piątym piętrze budynku, czyli na piętrze „mojego” projektu, dlatego głównie korzystają z niego osoby pracujące w tymże projekcie, chociaż zdarzają się również przybysze z innych pięter. Każda zatoczka biurek ma do dyspozycji drzwi balkonowe, które latem są nieustannie otwarte. Pracownicy wykorzystują pobyt na tarasie na swój sposób.

Ja chodziłam na taras tylko na papierosa i to dwa razy dziennie więc nie czuję się winna temu, co się stało. [Pani z Francji]

Jak były otwarte wszystkie drzwi, to często wychodziłem, potem jak otwarte były już tylko te na końcu sali to tylko jak musiałem, na papierosa albo coś, a teraz tak jak wszyscy w ogóle nie wychodzę. [Pan z Niemiec]

Lubiłam wychodzić, chociażby porozmawiać chwilę i nie być ciągle na podłuchu. Poza tym ta klima mnie dobija. Cały czas odkąd zamknęli taras chodzę z katarem. [Pani ze Szwecji]

Pracownicy bardzo pozytywnie wspominają jedno wydarzenie sprzed roku, kiedy to zaraz po godzinach pracy na tarasie zorganizowano imprezę na koszt firmy tylko dla pracowników projektu z piątego piętra.

To było super. Wszyscy się bawiliśmy. Było piwo, które przywieźli wózkiem do transportu paczek z fakturami. Zrobiliśmy wyścigi na krzesłach. [Pani ze Szwecji]

Pewnie dlatego tak bardzo lubiłem wychodzić na taras, bo zawsze przypominała mi się jakaś śmieszna historyjka z tamtego dnia. [Pan z Węgier]

Podczas mojego pobytu w terenie doszło do poważnego konfliktu pomiędzy pracownikami a menedżerami w sprawie tarasu.

[...] ostatnio postanowiliśmy zamknąć na stałe taras, bo był zbyt często wykorzystywany do różnego rodzaju pogaduszek, papierosków itp., a do tego nie była przestrzegana zasada o tym, że codziennie ktoś go musi na koniec dnia zamknąć i tak stał otwarty przez całą noc... ale wiesz... na takie rzeczy się nie zwraca uwagi do momentu kiedy to nie wpływa na pracę. Okazało się, że latem nasza szybkość jest kilkakrotnie mniejsza niż zimą, a wszystko przez ten taras, na który bez przerwy ktoś wychodził. No więc go zamknęliśmy na amen i co się okazało? Za dwa dni dostaliśmy petycję wiesz w takiej żartobliwej niby formie, że wszyscy potrzebują świeżego powietrza, że zimno od klimatyzacji, że trzeba jeździć na dół na papierosa i że proszą o otworzenie tarasu. [Pani Menedżer I]

No i jak zamknęli ten taras to już kompletna kaplica. Od tej klimy zimno na maksa, jak znowu wyłączyć to duchota nie do wytrzymania. I tak źle i tak nie dobrze. [...] Nie wiem w sumie skąd się ta petycja wzięła ale jak dali, żeby podpisać do podpisałem. Chciałem żeby otworzyli. [Pan z Niemiec]

Mimo dużego zaangażowania pracowników w całą sprawę, menedżerowie pozostali nieugięci.

Puściliśmy maila w poważnej formie, że zamknięcie tarasu ma inne zadanie a nie zabieranie im świeżego powietrza czy innych bzdur...

trochę mnie przeraża, że większość z nich nie rozumie o co tak naprawdę chodziło. [Pani Menedżer I]

Taras to było ważne miejsce dla pracowników, oaza spokoju i enklawa prywatności, co wielokrotnie podkreślali w swoich wypowiedziach. Jednocześnie byli rozgoryczeni poprzez fakt jego zamknięcia i nie rozumieli racji menedżerów. Ostatecznie taras pozostał zamknięty, a pracownicy zjeżdżali na dół przed budynek, aby zapalić papierosa czy porozmawiać.

Mnie tylko dziwi jedno. Zamknęli taras bo za dużo czasu tam spędzaliśmy, tymczasem na jedno zejście na dół trzeba poświęcić przynajmniej dziesięć minut. Kilka papierosów w ciągu dnia i robi się godzina czasu. [Pan z Niemiec]

Przywilej robienia sobie dodatkowych przerw dotyczy nie tylko osób palących. Osoby niepalące wykorzystują również tę możliwość dla swoich spraw.

Mimo, że nie palę, to wychodziłam na taras i tak samo będę zjeżdżała teraz na dół. Skoro osoby palące mają ten przywilej, dlaczego ja niby nie mogłabym go mieć. [Pani ze Szwecji]

Jak mam potrzebę to idę do galerii albo na jakieś szybkie zakupy. Uważam, że skoro Ci co palą mogą sobie wychodzić tyle razy ile chcą, to ja mogę zrobić jedno dłuższe wyjście. [...] Jak do tej pory nikt mi nie zwrócił uwagi. [Pani z Włoch]

3.4.3 Kuchnia i małe łyżeczki

Drugim takim miejscem, jakim był taras, jest kuchnia. Przestronne miejsce, z dużym stołem na środku. Do dyspozycji pracowników pozostaje lodówka, zmywarka, mikrofalówka, ekspres do kawy oraz dwa czajniki elektryczne. To tutaj większość z nich spędza przerwy śniadaniowe i obiadowe.

Śniadaniowa to niby trwa piętnaście minut, ale zanim się wszystko rozkręci rano to się siedzi jakieś pół godziny. [Pani z Włoch]

Przerwa obiadowa czyli tzw. lunch jest obowiązkowa i musi być wykorzystana pomiędzy godziną dwunastą a piętnastą. Wielu moich rozmówców narzekało na taki stan rzeczy, inni widzieli w tym plusy.

Mnie to denerwuje, że nie mogę sobie wyjść wcześniej jak nie pójdę na obiad. [Pani z Francji]

Ja tego tak nie postrzegam. Jak mam zaplanowane jakieś zakupy czy coś, to po prostu idę to zrobić na długiej przerwie i nikt się mnie nie czepia. Jedni w tym czasie jedzą, a ja idę na spacer i już. Co mogą mi zarzucić? Że nie chce mi się jeść na zawołanie? [Pani z Niemiec]

Kuchnia to również miejsce, gdzie można swobodnie porozmawiać oraz gdzie odbywają się wszystkie imprezy okolicznościowe związane z pracownikami tj. imieniny. Jednocześnie kilku z nich zwróciło uwagę na fakt, że jest to również bardzo dobre miejsce do obserwacji.

Jak jestem w kuchni to staram się nie mówić zbyt głośno i się nie wyróżniać, nigdy nie wiadomo kto się czai za lodówką [...] kiedyś była taka sytuacja, że menedżerka zasłyszała coś w kuchni i osoba poleciała, więc wolę tego unikać. [Pani z Hiszpanii]

Mnie kiedyś menedżerka podejrzwała w kuchni, że jestem w odkrytych butach i miałam pogadankę [...]normalnie przy biurku by w życiu nie zauważyła, ale one jak wchodzą do kuchni to od razu Cię obcinają od góry do dołu, żeby się do czegoś przyczepić. [Pani z Włoch]

Jednym z poważnych problemów, często poruszanych w rozmowach był permanentny brak małych łyżeczek do herbaty. Firma wyposażyła kuchnię nie tylko w sprzęty, ale również w zastawę stołową, w tym talerze, kubki oraz sztucce. O ile widelców i noży była zapewniona wystarczająca ilość o tyle małe łyżeczki charakteryzowały się ciągłym deficytem. Wywołuje to przeróżne reakcje wśród pracowników.

Ja to się nie patyczkuje tylko mieszam czym popadnie, ale wiem, że wielu to frustruje. [Pan z Niemiec]

To nie jest wina firmy, czy sprzętaczek, tylko nasza. Pomieszasz kawę i od razu łyżeczka jest brudna, robisz kolejną i znowu to samo. Z resztą podobnie jest z kubkami, niektórzy to mają po kilka kubków na biurku i idą brudzić następny. [Pani z Francji]

Z pozoru błaha rzecz jest powodem wielu konfliktów pomiędzy pracownikami.

Mnie to doprowadza do szału jak widzę że ledwo któraś pomieszała już wyrzuca łyżeczkę do zlewu. Wszyscy mnie tu chyba znają, że jestem na to wyczulona, a ile awantur zrobiłam z tego powodu to już tylko ja wiem. [Pani z Hiszpanii]

Kwestie *open space*, tarasu oraz kuchni były szczególnie często poruszane podczas rozmowy. Zwróciło to moją uwagę przede wszystkim dzięki emocjom jakie towarzyszyły moim rozmówcom. Mimo, że w głównej mierze traktowali te tematy w sposób żartobliwy, to jednak dla wielu problemem była szczerza rozmowa w tej sferze. Okazją do tego była dopiero rozmowa z osobą z zewnątrz, kiedy to objawiły się prawdziwe frustracje pracowników Pacinimeg.

3.5 Ludzie

Ludzie, ich charaktery, postrzeganie świata, rola w tworzeniu kultury oraz stosunek do praw i obowiązków, które sami stanowią. To wszystko składa się na sposób wyodrębniania konkretnych społeczności spośród innych. Społeczności te integrują się i samorządzą, organizując przestrzeń wokół siebie, tworząc tym samym jakąś odrębność, którą w końcu można nazwać narodem. Oczywiście w społeczeństwie istnieją różnego rodzaju grupy ludzi, którzy albo sami postanowili zaznaczyć swoją odmienność, albo zostało im to narzucone przez innych.

Podobnie jest w Pacinimeg. Podczas badań wyodrębniło się kilka grup o szczególnym znaczeniu dla organizacji. Grupy te współistnieją, istnienie jednej warunkuje żywot drugiej. Mamy tu przede wszystkim pracowników, przełożonych i klientów. Pracownicy i przełożeni scharakteryzowali się nawzajem podczas rozmów. Jeśli chodzi o klientów, to niestety czytelnik musi się zadowolić jedynie obrazem, stworzonym przez dwie poprzednie grupy.

3.5.1 Pracownicy średniego szczebla

Grupa pracowników średniego szczebla jest zdecydowanie najliczniejsza.

Firma, dla której pracuję jest dużą, dużą, dużą firmą. W Polsce no zatrudnia ponad tysiąc pracowników. [...] No ostatnio jak przysłali nam maila, to było chyba na wiosnę, to się chwalili, że zatrudniają 1500 osób w Krakowie. [Pan z Holandii]

W projekcie, przeze mnie badanym pracuje ok. 100 osób na stanowiskach *junior accountant, accountant* oraz *senior accountant*.

Rekrutacja do firmy przebiega w trzech etapach: rozmowa telefoniczna, testy kompetencyjne i językowe oraz rozmowa z potencjalnym przełożonym. Wieloetapowość sprawia, że Pacinimeg ma opinię niedostępnego i prestiżowego pracodawcy. Jednak pracownicy widzą to winny sposób. Po wysiłku i zaangażowaniu w cały proces oczekują więcej niż dostają.

Ta firma uchodzi w pewnych kręgach za bardzo prestiżową, do której trudno się dostać, tymczasem dostają się wszyscy, którzy aplikują. Wystarczy znać dobrze język obcy i mieć jako takie pojęcie o matematyce. [Pani z Holandii]

[L]udzie liczą na to, że jak już przeszli tą kilkustopniową rekrutację to myślą, że dostaną w zamian super pracę z indywidualnym podejściem i wiesz jak się orientują, że nic takiego tutaj się nie stosuje to najpierw jest zdziwienie i niedowierzanie a potem nerwy aż w końcu rezygnują. [Pani z Wielkiej Brytanii]

Są to głównie osoby bardzo młode, dla których zazwyczaj jest to pierwsza praca. Często mają wobec niej wygórowane oczekiwania.

Koleżanki i koledzy to studenci lub dopiero co byli studenci. Młode osoby, pełne energii, wiedzące czego chcą, pełno pomysłów w głowie, normalnie chcą, mają.., siedzi im w głowie tylko awans i chcą go już, teraz, natychmiast, za wszelką cenę, czekają, czekają, są bardzo niecierpliwi, a to często różnie bywa. [Pan z Holandii]

[T]o są ludzie młodzi albo bardzo młodzi, którzy często nie bardzo wiedzą czego chcą, przychodzą do takiej firmy i myślą, że już im się wszystko należy, pieniądze i awanse [...] A już zwłaszcza te drugie. Popracują trzy miesiące i myślą, że wszystkie rozumy pozjadali. [Pani z Wielkiej Brytanii]

Pracują tutaj różni ludzie, głównie studenci lub świeżo po studiach. Ludzi starszych, w sensie po trzydziestce, można policzyć na palcach jednej ręki. [Pani Menedżer I]

[J]estem jedną z najstarszych osób w naszym projekcie. Mam 36 lat i... chociaż w sumie to chyba jestem najstarsza, a przynajmniej nie znam nikogo starszego. [Pani z Wielkiej Brytanii]

O różnorodności tej grupy świadczy jednak nie średnia wieku, a wielość zainteresowań i kierunków studiów.

Pracują tutaj różni ludzie. Ja na przykład robię doktorat z filologii klasycznej, co raczej nijak się ma do księgowości, a jednak sobie radzę. Wszystko co robię, robię mechanicznie. [Pani z Holandii]

[J]a się kompletnie przekwalifikowałam. Pracowałam ponad 10 lat w swoim zawodzie [...] położnej, a teraz poszłam na studia i postanowiłam spróbować w innej firmie. [Pani z Wielkiej Brytanii]

Grupa ta nie jest również spójna pod względem charakteru i usposobienia jej członków.

[S]ą tu zarówno osoby nieśmiałe nie lubiące się wyróżniać i te przebojowe, kontaktowe. [Pani Menedżer I]

Każdy z pracowników w inny sposób postrzega pozostałych członków swojej grupy.

[S]ą dziwni. Mało energiczni, niekontaktowi. [Pani z Holandii]

Ogólnie bardzo fajni ludzie, zawsze można na nich liczyć, jak się człowiek pyta to pomogą na zasadzie wzajemności. Bardzo fajnie się współpracuje. W zasadzie to jest jeden z większych plusów tej firmy, że są po prostu fajni ludzie. Prawie się nie zdarza, żeby byli jacyś tacy, z którymi można by się nie dogadać. To jest duży plus tej pracy. [Pan z Holandii]

Pracownicy średniego szczebla są podzieleni na zespoły tzw. *teamy*. *Team* obsługuje od jednej do kilku lokacji w zależności od jej wielkości. Integracja w obrębie *teamu* jest bardzo zaawansowana, przede wszystkim dlatego, że specyfika pracy jego członków jest identyczna, co sprzyja kontaktom. Pracownicy bardzo doceniają to, że mogą uzyskać pomoc od swoich kolegów, bez konieczności ujawniania się z problemem swoim przełożonym.

[Z]awsze pierwszą osobą, do której się zwracałam była ona. Raz na mnie tak wrzasnęła, że nie ma teraz czasu i że może ze mną porozmawiać za 2 godziny, że ludzie z drugiego końca sali zwrócili na to uwagę. Poczułam się okropnie, a ona nawet nie podniosła na mnie wzroku. [Pani z Holandii]

Przesadna ambicja i głębokie przekonanie o wartości swojej pracy to cechy szczególnie często przypisywane pracownikom niższego szczebla Pacinimeg, do których również sami się przyznają. Nawet doskonale wykonane zadanie nie przynosi im takiej satysfakcji jak przeciętne dokonanie, ale docenione przez przełożonego. W związku z tym pracownicy szczególnie emocjonalnie reagowali gdy podczas rozmowy pojawiał się temat motywacji i zainteresowania. Były to opinie negatywne. Większość moich rozmówców czuła się niedoceniona i niezauważona.

Tak naprawdę mogę nic nie robić cały dzień i nikt nie zwróci mi uwagi i na odwrót. Mogę się zarobić na śmierć i też nikt nie wysili się o słowo pochwały. Każdy zagryza wargi i po prostu robi. Podobno istnieje jakiś system ocen rocznych, ale jeszcze go nie doświadczyłam i podejrzewam, że nie doświadczę. Po prostu nie dotrwam do tego czasu. [Pani z Holandii]

W momencie kiedy wykonujesz jedną i tą samą czynność przez cały czas, bo na tym polega ta praca, na księgowaniu w systemie, jest bardzo ale to bardzo potrzebny system motywacyjny....jaa się na tym słabo znam, ale wiesz już nawet nie mówię o premiach pieniężnych, ale o dobrym słowie... .choć swoją drogą to team leader powinien mieć

do dyspozycji co miesiąc chociaż 200zł, tak aby mógł wyróżnić kogokolwiek. [Pani z Wielkiej Brytanii]

Tematem, który bardzo szybko się ujawniał przy okazji rozmowy o motywacji było wynagrodzenie. Większość była zadowolona ze swoich zarobków. Podkreślali również uczciwość firmy w tej kwestii, zwłaszcza jeśli chodzi o terminowość wypłat.

Zawsze mam wypłatę na czas. Jeszcze się nie zdarzyło, żeby był chociaż dzień opóźnienia. [Pani z Włoch]

Każdy pracownik, wyrabiający nadgodziny otrzymuje za nie zgodną z przepisami zapłatę. Z podobną rzetelnością firma podchodzi do urlopów.

Wszystkiego pilnujemy sami, więc nie może być źle [...] na koniec miesiąca każdy wypełnia swoją bazę czasu pracy w Internecie, potem team leader to weryfikuje i już nie można tego zmienić. [Pan z Wielkiej Brytanii]

Dodatkowo Pacinimeg jest elastyczne jeśli chodzi o godziny pracy. To jest często głównym powodem, dla którego studenci decydują się aplikować i firma jest tego świadoma.

Pisałam pracę magisterską przez pół roku i poszli mi na rękę i dali mi 6/8 etatu [...] To mi się w tej firmie podoba. Wiedzą, że skoro zatrudniają studentów takie sytuacje się zdarzają i są elastyczni. Mogę

wychodzić na zajęcia w czasie pracy, odrabiam to potem, przychodzę wcześniej lub wychodzę później. [Pani ze Szwecji]

Nie oznacza to jednak, że panuje kompletna dowolność w godzinach pracy. Zarówno do zostania po godzinach, jak i wyjścia wcześniej niezbędna jest zgoda bezpośredniego przełożonego, co przysparza mu zazwyczaj dodatkowej pracy.

Jest tego strasznie dużo bo większość pracowników to studenci, a polityka firmy jest taka, że mają swobodę przychodzenia i wychodzenia z pracy (oczywiście w granicach rozsądku). Więc a to sesja, a to ważne kolokwium, a to muszę do biblioteki bo zamkną. Gdybym tego na bieżąco nie kontrolowała pogrążylibyśmy się w chaosie. [Pani z Polski]

Grupa pracowników średniego szczebla jest bardzo zróżnicowana, a jednak potrafi się zorganizować i zintegrować w chwili kryzysu tj. na przykład sprawa tarasu omówiona już wcześniej.

Zapytani o to, czego im najbardziej brakuje w pracy, wszyscy bez wahania odpowiadali, że komunikacji. Kiedy zaczynaliśmy drążyć temat okazało się, że w tej kulturze słowo mówione dawno przestało się liczyć. Obecnie najbardziej cenione są maile. Każde najmniej ważne ustalenie czy rozmowa musi mieć swoje odzwierciedlenie w liście elektronicznym, bo w innym wypadku jest uznawana za niebyłą.

W tej firmie nikt nikomu na słowo nie wierzy. Na wszystko trzeba mieć dowód najlepiej na piśmie. A że nikt już listów i podań nie pisze, to

głównym dowodem jest zawsze mail. Na komputerach mamy zablokowane zegarki, co powoduje, że data maila jest zawsze prawdziwa i nie ma możliwości oszukania, że coś tam napisałam wcześniej a coś później. [...] Maile i komunikator zamiast rozmów na żywo. Te boksy ze ściankami, że nikogo nie widzisz. Ostatnio to nawet taras zamknęli, żeby nie wychodzić na niego zbyt często na pogaduchy. [...]. Przychodzisz do pracy, żeby pracować. No ale bez komunikacji to ta cała firma niedługo umrze śmiercią naturalną. [Pani z Holandii]

Każdy team ma obowiązek spotkać się raz w miesiącu, aby omówić bieżące sprawy. Owe sprawy są następnie skrupulatnie spisywane do pliku na serwerze ogólnodostępnym tak, aby każdy menedżer czy też zwykły pracownik mogli mieć do nich wgląd. Sprawia to, że nic nie jest tajne. Wszyscy wiedzą jakie problemy pojawiają się w innych zespołach. Wydaje się to być dobrym ponieważ zapewne pozwala ich uniknąć wielu innym pracownikom.

Moi rozmówcy równie często wymieniali brak tożsamości i poczucia własnego indywidualizmu jako czynnik skutecznie zniechęcający do przychodzenia do pracy. Indywidualne podejście do pracownika to jeden z najczęściej wymienianych i pożądanых aspektów pracy, co jednak przy tak dużej liczbie pracowników wykonujących bardzo podobne czynności jest praktycznie niemożliwe. Pracownicy Pacinimeg wydają się to rozumieć dlatego mówieniu o tym nie towarzyszyły przesadne emocje.

W sumie to są różni ludzie. Jedni lubią, żeby zwracać na nich uwagę, inni nie. Jakby się tak zagłębiać w psychikę każdego to by się okazało,

że firma musi dla każdego zatrudnić psychoanalityka, bo normalny szef sobie z tym nie poradzi. [Pan z Niemiec]

Ci, którzy czują prawdziwą potrzebę, aby się wyróżniać i być zauważanym, znajdują na to sposoby.

W sensie wiesz no wszędzie mnie pełno. Lubię być w centrum uwagi, a do tego jestem pracoholikiem. [Pani z Wielkiej Brytanii]

To, w jakim stopniu pracownik został zauważony i doceniony okazuje się podczas oceny rocznej, której poddawani są wszyscy pracownicy. Przed kluczową rozmową zarówno pracownik jak i jego bezpośredni przełożony otrzymują identyczny formularz, który mają obowiązek uzupełnić. Głównymi punktami w nim zawartymi są osiągnięcia pracownika, obszary, nad którymi musi popracować oraz kierunki w których chciałby się rozwijać. Następnie nadchodzi termin rozmowy, podczas której obie osoby konfrontują swoje formularze. Pracownicy uważają to za bardzo dobre rozwiązanie, mimo, że widzą też w nim pewne uchybienia.

Stosowana jest jedna skala oceny dla normalnego pracownika i dla menedżera. Tam jest, że wysoką ocenę można zdobyć jedynie w przypadku, gdy masz szczególne zasługi dla firmy, wprowadzisz jakąś innowację czy kluczowe zmiany do projektu. A jaką ja mam ku temu możliwość? Żadną. Więc wszyscy tu zazwyczaj dostajemy 5 albo 4 w ocenie i tyle. [Pan z Francji]

Wielu jednak zaznaczało, że system ocen rocznych daje im poczucie zainteresowania i chociaż odrobinę informacji zwrotnej o sobie samych i o swoich osiągnięciach.

Pracownicy bardzo chętnie zatrzymywali się na tematach związanych z ich życiem prywatnym. Wielu z nich jest już po ślubie, niektórzy mają dzieci. Bardzo pozytywnie reagowali kiedy wyrażałam zainteresowanie w tym obszarze. Czuli się komfortowo i bardzo się rozluźniali. Wtedy też ich opowieści schodziły na temat spotkań towarzyskich w gronie współpracowników. Okazywało się, że mimo dużego zróżnicowania jakim charakteryzuje się ta grupa, to nadal są oni studentami lub świeżymi absolwentami, którzy lubią się bawić i przebywać we własnym towarzystwie. W związku z tym, że dane mi było uczestniczyć w kilku takich spotkaniach, mogę stwierdzić, że sprawy służbowe nie znikają wraz z wyjściem z pracy. Większość czasu spędzonego w barze czy kawiarni spędzali na dyskusjach jej dotyczących i różnych innych aspektach mniej lub bardziej z nią związanych.

3.5.2 Przełożeni

W każdym państwie istnieje zazwyczaj grupa trzymająca władzę. To hasło spopularyzowane na potrzeby polskiego świata polityki znalazło odzwierciedlenie w Pacinimeg. Do niewielkiej stosunkowo grupy przełożonych zaliczyłam team leaderów oraz menedżerów projektu. Projekt jest zarządzany przez czterech menedżerów i podległych im dwunastu team leaderów. Rola jednych i drugich jest znacząca i bardzo ważna dla prawidłowego funkcjonowania projektu, jednak nie do końca zrozumiana przez podwładnych. Zdania są podzielone, ale panuje ogólne

przekonanie o lenistwie przełożonych. Dotyczy to postrzegania pracy menedżerów przez team leaderów.

Jak jesteś menedżerem to tylko wydajesz polecenia, oddelegowujesz swoje zadania do team leaderów, organizujesz jedno spotkanie na miesiąc i tyle. [Pani z Polski]

Dla mnie wystarczający jest fakt, że ja mam pod sobą 6 osób w porywach do 12 (bo i takie czasy były). Natomiast menedżerów jest 4 i każdy ma pod sobą po 3 team leaderów. Chyba łatwiej jest rozliczyć i skontrolować 3 osoby niż 12. Przynajmniej mi się wydaje, że łatwiej. [Pani z Polski]

Podobnie pracownicy średniego szczebla nie dostrzegają zasług team leaderów dla rozwoju zespołu i jego członków.

Ja nie mam czasu na patrzeć ludziom na ręce. Wiem, że dziennie spala paczkę papierosów co się równa 20 wyjściom na dwór. Jedno wyjście to przynajmniej 15min, co daje 5h w ciągu dnia. Może jej praca jest bardziej nerwowa, bo w końcu odpowiada za cały team ale bez przesady. Do tego dochodzi ponad pół godziny na obiad i pół godziny na śniadanie i zostaje jej tylko 2h na pracę. Nic dziwnego, że ciągle zostaje po godzinach. [Pani z Holandii]

To są ludzie, którzy przychodzą o której chcą, wychodzą o której chcą i nic nie robią poza tym. Przynajmniej ja tego nie doświadczam. Siedzą w swoim pokoju i tyle. [Pani z Holandii]

Niektórzy dostrzegają jednak, że brak zaangażowania w życie samego zespołu wynika z nadmiaru innych obowiązków.

No więc, wg mnie, na mój gust, team leaderzy są nad wyraz obciążonymi osobami, mają bardzo dużo obowiązków i tak naprawdę nie mają czasu [...]team leader, słowo leader do czegoś zobowiązuje, a tak naprawdę moim zdaniem to całe określenie jest nieślusne, nie odpowiada temu, czym oni się zajmują. Oni są w zasadzie od administracyjnych rzeczy i od takiego skomplikowanego księgowania, nie spełniają takich obowiązków prawdziwego lidera. Mają tą swoją drużynkę, robią te swoje statystyki i inne związane z rzeczami takimi jak urlopy no ale to ma się nijak do całego zespołu. [Pan z Holandii]

Pracownicy niższego szczebla nie czują również żadnej więzi ze swoimi przełożonymi.

[W]iem jak wyglądają, jak się nazywają, mijam ich na korytarzy, ale rozmawiać z nimi to nieeee, nie specjalnie. Nie wiem co ta osoba robi, za co jest odpowiedzialna i tak nie specjalnie mi się to podoba. [Pan z Holandii]

Podczas rozmów wyłonił się obraz przełożonego, którego należy się raczej bać niż szanować i naśladować. Żaden z rozmówców nie postawił swojego przełożonego jako niedoścignionego wzorca. Wręcz przeciwnie, kiedy rozmowa schodziła na ten temat, większość rozmówców się denerwowała, okazywała smutek i rozżalenie. Głównym tego powodem był brak autorytetu u niektórych przełożonych. Osoby te zostały awansowane z rekrutacji zewnętrznych od razu na stanowiska menedżerskie. Wielu pracowników podkreślało jak ważne jest przyswojenie pewnych zasad i zdobycie doświadczenia na wszystkich stanowiskach, począwszy od tego najniższego w hierarchii, tak aby móc tym następnie imponować i wzbudzać respekt wśród swoich podwładnych.

3.5.3 Klienci

Przyznam, że pisanie tej części będzie równie ekscytujące dla mnie jako autorki, jak czytanie jej przez czytelnika. Dzieje się tak dlatego, że będę się starała stworzyć obraz grupy, której nie poznałam osobiście, tym samym nie miałam nawet okazji porozmawiać z żadnym z jej przedstawicieli.

W związku z tym, że nikt nie był mi w stanie udzielić rzetelnej informacji na temat liczby klientów Pacinimeg, postanowiłam nie drażyć tematu, gdyż uzyskana ilość mogłaby być nieprecyzyjna a co za tym idzie fałszywa, co prowadziłoby do wyciągnięcia fałszywych wniosków lub przemyśleń czytelnika. Jedno jest pewne są to duże albo bardzo duże korporacje. Firmy działające w różnych dziedzinach życia, często notowane na giełdach światowych.

Nie zagłębiałam się również w tę kwestię głównie ze względu na to, co mówili pracownicy tego konkretnego klienta, których badałam.

No ja pracuję dla klienta , który zajmuje się rolnictwem i chemią. To jest w ogóle ciekawa rzecz, bo często dochodzi to tego stopnia, że przestajesz się identyfikować z Pacem jako z Twoją firmą i zaczynasz mówić, że tą firmą jest klient, dla którego pracujesz. Pac ma wielu klientów. Można zmieniać pracę w ramach jednej firmy, którą jest Pac, przechodząc do innego klienta i często się okazuje, że masz poczucie zmiany całej firmy. Inna kultura, inna praca, inne standardy, inne relacje z klientem. [Pan z Holandii]

Podobne myśli pojawiały się często w wypowiedziach, a skoro nie miałam dostępu do innych projektów, postanowiłam skupić się na charakterystyce tego jednego klienta. Jedna z rozmówczyń dała mi jednak do zrozumienia, że nawet jeden klient jest na tyle zróżnicowany, że przysparza to często dodatkowej pracy i problemów.

Pracujemy dla jednego klienta, a mamy do czynienia z ludźmi z całego świata. Masz okazję sprawdzić się w różnych sytuacjach, obcować z różnymi ludźmi. Z jednej strony jest to fajne, a z drugiej często męczące, bo do tego do czego nas przyzwyczajają np. Niemcy, to np. Włochom nie mieści się w głowie [...] z jednej strony to są stereotypy, a z drugiej po prostu to czego codziennie doświadczamy. [Pani Menedżer I]

Praca z klientem rozpoczyna się od tzw. *transition*, czyli delegacji pracowników Pacinimeg do siedziby danej firmy w danym kraju.

[J]ak mamy nowego klienta to jedziemy do jego siedziby w różnych krajach i ustalamy zakres działań z każdym oddziałem osobno, bo wiadomo, że oni muszą działać wg przepisów danego państwa, więc tak naprawdę pracując dla jednego klienta, obsługujemy kilka różnych firm. [Pani Menedżer I]

W związku z tym, że klient ten posiada oddziały prawie w każdym państwie europejskim, podobnych delegacji odbyło się kilkanaście. Sukcesywnie przejmowano księgowość tychże oddziałów, tak aby obecnie krakowskie Pacinimeg obsługiwało całość procesów księgowych zlokalizowanych w Europie.

Mamy tutaj dział zobowiązań, należności oraz księgę główną, czyli inaczej AP, AR i GL dla każdego kraju czyli lokacji. [Pan z Niemiec]

Po przejęciu procesów kontakt z klientem jest ograniczony do telefonicznego i mailowego.

Tak w 95% jest to kontakt, który odbywa się drogą mailową, w 1% droga telefoniczną, a w czterech procentach innymi drogami: komunikatory itd. [Pan z Holandii]

Kontakt osobisty jest znikomy, a jeśli już występuje, to jest to wielkie wydarzenie w firmie.

Zjeżdżają wszyscy najważniejsi z oddziałów i jest taka nawet powiedziałbym feta. Zapraszają nas na kolację, zwiedzamy Kraków.

[Pan z Francji]

Relacje z klientem jeśli nie są przyjazne, to przynajmniej poprawne biznesowo. Większość pracowników jednak podkreśla ich znaczenie w codziennej, dość monotonnej pracy.

[T]eraz sobie akurat nie przypomnę, ale na przykład mailowe to były takie ludzkie wymiany zdań typu: co tam u Ciebie?, jaka pogoda? Standardy... jak tam u Twoich dzieci?, u moich dzieci...? Takie miłe zachowania, żeby podtrzymać kontakt. Od razu się lepiej pracuje, bo masz miłą atmosferę pracy. [Pan z Holandii]

Ja akurat w swojej lokacji mam kontakt z młodym chłopakiem, więc nawet jak gadamy o pracy, to na luzie. Bardzo to lubię, bo nie mam stresu jak muszę coś z nim załatwić. [Pani z Węgier]

Przysyłają zdjęcia dzieci, z wakacji. Czasami to mam z nimi lepszy kontakt niż z kimś, kto siedzi obok. [Pani z Hiszpanii]

Podobnie jak nieprawidłowe relacje z przełożonym, tak samo konflikt w kontakcie z klientem potrafi skutecznie zepsuć atmosferę pracy.

*Miałam taką sytuację kiedyś, że klient mnie bardzo źle potraktował.
Poczułam się jakby mnie ktoś zmieszał z błotem. [Pani z Włoch]*

Podobnych sytuacji było jednak niewiele, a moi rozmówcy podkreślali przede wszystkim pozytywne aspekty kontaktu z klientem. Zazwyczaj osoby zatrudnione w oddziałach klienta trudno się przyzwyczajały do tego, że ich księgowość jest prowadzona w innym kraju często im nie znanym. Wszelkie konflikty wynikały zazwyczaj z różnic pomiędzy charakterami narodowości. Możliwość radzenia sobie z takimi przypadkami pracownicy określali jednak jako plus tej pracy i wypowiadali się o nich z pozytywnym entuzjazmem.

Wielu zwracało również uwagę na możliwość rozwijania umiejętności interpersonalnych oraz nauki języków obcych podczas pracy z klientem.

Bardzo sobie cenię, że mogę używać w pracy hiszpańskiego. Trudno znaleźć pracę, w której byłby to przydatny język. [Pani z Hiszpanii]

Wszystkie trzy grupy współistnieją i oddziałują na siebie. Nastroje panujące w jednej z nich są momentalnie przenoszone do drugiej, a także mają wpływ na charakter interakcji zachodzących pomiędzy poszczególnymi grupami. Wystarczy jedna zdenerwowana osoba w całej tej zbiorowości i tworzy się łańcuszek konfliktów. Jest to konsekwencją pracy z tak wieloma ludźmi jednocześnie. Pracownicy szczególnie często zwracali na to uwagę. Na końcowy wynik składa się nie tylko ich praca, ale nastroje i emocje towarzyszące innym.

3.6 Prawa i przywileje

W tej części zaznajomię czytelnika z prawami jakie posiada pracownik Pacinimeg. To właśnie kwestia bonusów, dodatków, talonów, imprez oraz innych wymiernych korzyści płynących z pracy w Pacie była powodem do dumy pracowników i zazdrości tych, którzy z ta firmą nie mieli do czynienia. O tyle o ile dostęp do niektórych praw nie trudno uzyskać, to niektóre przywileje są obwarowane wieloma warunkami i aby z nich skorzystać pracownik musi się postarać i wyróżnić.

Zapewne zwrócił uwagę czytelnika fakt, że zamiennie używam słów „prawa” i „przywileje”. Uczyniłam tak dlatego, że powszechnie przyjęte znaczenia tychże słów odbiegają nieco od sytuacji zaistniałej na moim terenie badawczym. Przywilej to coś zarezerwowanego dla wąskiej grupy odbiorców, szczególnie zasłużonych lub wyróżniających się niespotykanymi cechami. Jednocześnie przywileje to rzeczy lub udogodnienia, które są bardzo pożądane i stają się powodem do zazdrości innych ludzi. Prawa tymczasem są nadawane osobnikom niejako z zasady czy z urzędu. W normalnych okolicznościach nie ma możliwości pozbawić kogoś prawa do czegokolwiek, w przeciwieństwie do przywileju, który może zostać w każdej chwili zniesiony. Różnica pomiędzy tymi dwoma pojęciami wydają się zacierać w Pacinimeg. To, co mogłoby się wydawać dużym przywilejem dla osoby z zewnątrz, czyli bezpłatna prywatna opieka lekarska czy talony do kina lub teatru, w Pacie jest prawem każdego pracownika.

Obecnie najbardziej pożądana jest prywatna opieka medyczna. [Pani z Francji]

*Ja uwielbiam chodzić ze znajomymi do kina za talony z pracy.
Zabieram ich wszystkich i idziemy paczką. [Pani z Włoch]*

Przydział talonów do kina, teatru, kręgielni i innych rozrywek odbywa się co kwartał. Każdy z pracowników ma do dyspozycji pewną kwotę, za którą odbiera dowolne talony, w ilościach, na które pozwala mu przydzielona kwota.

*Co mi się podoba to, to, że im wyższe stanowisko tym pracownik
dostaje mniejszą kwotę na talony. Tu widać sprawiedliwość. [Pan z
Niemiec]*

Pacimeg obdarowuje również swoich pracowników z okazji świąt.

*Na święta jest prawdziwa uczta zakrapiana talonami SodexHo.
Uwielbiam to. [Pan z Anglii]*

*Dostajemy bony SodexHo na mikołajki i na święta. W sumie zbiera się
niezła suma. [Pani z Hiszpanii]*

Wystarczającym osiągnięciem pracownika Paca, aby mógł on korzystać z wszystkich tych przywilejów jest już samo to, że jest on pracownikiem Paca. Do podobnych bonusów należy zaliczyć dość często organizowane imprezy firmowe. Mimo to kilka osób nawet w tym obszarze doszukało się negatywnych aspektów.

Raz czy dwa do roku są takie pikniki pracownicze z piwkiem z darmo i różnymi rozrywkami. Są też imprezy w klubach w Krakowie z talonami na piwo. Szkoda tylko, że o integrację dbają tylko poza godzinami pracy, a w czasie pracy skutecznie ją niszczą. [Pani z Holandii]

Natomiast to, co osoba z zewnątrz potraktowałaby jako prawo każdego pracownika, czyli szkolenia i awanse, większość zatrudnionych w Pacinimeg określa jako niemożliwe do zdobycia lub osiągnięcia. Głównym tego powodem jest brak jasnych i ogólnodostępnych zasad awansu oraz kwalifikowania się do odbycia szkolenia. Firma obiecuje szkolenia z rachunkowości, Excela oraz SAP-a- programu na którym tu wszyscy pracują. Niekonsekwencja firmy w spełnianiu tychże obietnic była powodem narzekań pracowników.

Na początku miałam powiedziane, że odbędę szereg szkoleń, że dofinansują mi naukę języka itd. Tymczasem pracuję już pół roku i nic. Chciałam się ubiegać o dofinansowanie, ale się okazało, że włoski nie będzie mi przydatny w pracy. Doskonale wiedzą, że potrzebuję dogłębnego szkolenia z rachunkowości, bo się na tym kompletnie nie znam. Widzą, że dają sobie radę mimo to, więc uważają, że mogę pracować skutecznie i bez szkolenia. [Pani z Holandii]

Tymczasem menedżerowie usprawiedliwiają taki stan rzeczy.

Nie możemy wszystkich szkolić naraz. To jest niemożliwe. Szkolenia organizowane są dla całej firmy, nie dla poszczególnych projektów,

więc liczba osób musi być ograniczona. Jakby nagle wszystkie osoby z chociażby jednego teamu poszły się szkolić danego dnia powstałby totalny chaos. Po drugie musimy najpierw sprawdzić czy dana osoba sobie radzi lub nie bez szkolenia i jaki ma stopień przyswajania wiedzy, a to trwa. Rada jest jedna- czekać. [Pani Menedżer II]

To, co przede wszystkim wabi nowe osoby do aplikowania do Pacinimeg to obietnica dofinansowania nauki języka obcego oraz zewnętrzne szkolenia na samodzielny księgowy. Szczególnie to drugie jest pożądane ponieważ pozwala na zdobycie uprawnień do prowadzenia własnej działalności w tym zakresie, a co za tym idzie są bardzo kosztowne i cenione przez pracowników. Istnieje jednak jedno obostrzenie dostępu do takiego szkolenia.

[M]ożna mieć sfinansowany kurs na samodzielnego księgowego, ale żeby to dostać musisz podpisać lojalność na dwa lata [...] No taki dokument, że będziesz pracowała w tej firmie przez określony czas... wiesz no w końcu inwestują w Ciebie, więc muszą mieć pewność, że im się to zwróci w postaci Twojej, lepszej pracy. [Pani z Wielkiej Brytanii]

To kosztuje ponad pięć tysięcy. Czekałam dwa lata żeby mnie wystali na to, więc jeszcze dwa jak popracuje to nic mi się nie stanie. [Pani z Francji]

Dofinansowanie nauki języka łatwiej zdobyć. Istotnym jest, aby język obcy używany w pracy był niezbędny do jej prawidłowego wykonywania.

Ja posługuję się węgierskim. To dość niespotykany język dlatego nietrudno mi było dostać dofinansowanie. Gorzej mają Ci z angielskim czy niemieckim. [Pani z Węgier]

Prawo do awansu jest równie trudne do wyegzekwowania. Pracownicy skarżą się na niejasne zasady i brak konkretnych wytycznych.

W tej firmie bardzo trudno jest dostać awans. Już nawet nie mówię o awansie na jakieś szczególne stanowisko, ale na takie jak ja, gdzie zakres obowiązków nie zmienił mi się za bardzo, tylko ta nazwa no i parę złotych do pensji. [Pani z Wielkiej Brytanii]

Nawet ci, którzy dostąpili zaszczytu awansu, nie są do końca pewni czym zostało to spowodowane.

Może tym, że ciągle po godzinach zostaję. Nie wiem. Znaczący powiedzieli, że się wyróżniam wiedzą i doświadczeniem. [Pan z Polski]

Tak czy inaczej musiałam zwrócić czymś ich uwagę i chyba wolę myśleć, że były to moje umiejętności niż wiek....choć szczerze Ci powiem, że nie wiem jak to zrobiłam. [Pani z Wielkiej Brytanii]

Dodatkowo negatywne uczucia potęguje fakt, że sam awans niewiele zmienia w zakresie obowiązków, co w konsekwencji rzutuje na perspektywę rozwoju zawodowego pracownika.

Jak ja się mam rozwijać skoro ciągle stoję w miejscu. Nawet jak mi się zmieni z junior accountant na accountant a potem na senior accountant, to i tak ciągle będę robiła to samo... no tragedia. [Pani z Holandii]

Niewielu pracowników Pacinimeg może się pochwalić naprawdę długim stażem pracy. Składa się na to wiele czynników. Głównym jednak powodem jest wrodzona niecierpliwość młodych ludzi, którzy nie mogą się doczekać na awans lub podwyżkę dlatego odchodzą.

Młode osoby, pełne energii, wiedzące czego chcą, pełno pomysłów w głowie, normalnie chcą, mają... , siedzi im w głowie tylko awans i chcą go już, teraz, natychmiast, za wszelką cenę, czekają, czekają, są bardzo niecierpliwi, a to często różnie bywa. [Pan z Holandii]

Taki stan rzeczy źle wpływa na nastroje i pomniejsza wartość awansu w oczach pracowników. Dochodzi do sytuacji, gdzie pracownik przestaje być motywowany z jakiegokolwiek strony. Ani możliwością awansu, ponieważ nie niesie on za sobą żadnych znaczących profitów, ani finansowo, ponieważ firma nie stosuje żadnych pieniężnych form premiowania. Dodatkowo przełożeni nie motywują swoich

podwładnych tzw. „dobrym słowem”. Pracownicy wydają się być zrezygnowani i niechętnie podejmowali ten temat.

Zazwyczaj rozmowy o prawach i przywilejach rozluźniają atmosferę oraz sprawiają, że rozmówca bardziej się otwiera. W tym przypadku było zupełnie inaczej. Pracownicy Pacinimeg nawet pozytywne aspekty traktowali zdawkowo, nie zagłębiając się w temat. Wielu z nich jednak twierdziło, że to właśnie te rzeczy sprawiają, że pozostają w Pacinimeg na dłużej. Zwłaszcza starsi stażem pracownicy podkreślali znaczenie przywilejów dla chęci codziennego wstawania do pracy. Jednocześnie ci młodszy stwierdzali, że to ich nie zadowala, przynajmniej nie w takim stopniu w jakim by sobie tego życzyli. Prawa i przywileje powinny dawać pracownikom poczucie bezpieczeństwa i zadowolenia. O tyle o ile pierwsza potrzeba jest zazwyczaj zaspokojona o tyle z ta drugą są już pewne problemy.

3.7 Obowiązki

W części tej postaram się przybliżyć specyfikę pracy w Pacinimeg. Moi rozmówcy bardzo się ożywiali, kiedy rozmowa schodziła na ten obszar zainteresowania, co wydawać by się mogło dziwne w porównaniu z emocjami jakie towarzyszyły z pozoru pozytywnym przywilejom. W ogólnym obszarze obowiązków wyróżniło się kilka głównych wątków.

Wszyscy szczególnie chętnie opowiadali o swojej pracy, o jej charakterze i szczegółach. Zdając sobie sprawę z mojej niewiedzy starali się tłumaczyć powoli i jak najdokładniej wyjaśnić specyfikę swoich codziennych obowiązków.

Pracuję w Dziale Zobowiązań firmy, która zajmuje się produkcją nasion i nawozów sztucznych. Jest to bardzo duża firma, notowana na giełdzie nowojorskiej, która ma oddziały na całym świecie. My w Krakowie obsługujemy wszystkie europejskie oddziały. Ja pracuję dla lokacji holenderskiej, która jest jedną z największych. Codziennie przychodzą do nas paczki z fakturami, które musimy zaksięgować i zapłacić. Ja się zajmuję księgowaniem co jest częścią procesowania. [Pani z Holandii]

Ja... pracuje na stanowisku, które...które się zajmuje bazą approvalową. [...] wysyłam wcześniej zakodowane lub częściowo zaksięgowane fakturki po approval do odpowiednich osób. Dzieli się to na requesty... requesty są coding lub approval requestami... i ci panowie lub panie dostają te e-maile [...] Panowie są z lokacji, dla której pracujemy, czyli z Holandii i ci panowie lub panie dostają

podstawowe dane o fakturach plus skany tych faktur i sobie mogą przejrzeć, zobaczyć czy rozpoznają te fakturki i odsyłają mi czy się zgadzają, żeby tą fakturę płacić czy nie, w formie: „approved”, „you can pay this”, a czasami wysyłają mi też coding do tych faktur, czyli sposób w jaki ta faktura ma być zapłacona: z jakiego konta i na jakie. [Pan z Holandii]

Praca w poszczególnych lokacjach często się różni. Różnice są znaczne, dlatego niewiele jest osób, które pracują jednocześnie dla dwóch państw.

Ja pracuję głównie dla Szwecji, ale zdarza się, że pomagam też w Holandii [...] po prostu lokacja szwedzka jest na tyle mała, że sama swobodnie się wyrabiam, więc mam czas dla wiecznie zawałonej Holandii. [Pani ze Szwecji]

Odczuwali pewnego rodzaju dumę kiedy opisywali skomplikowane procesy, z którymi musieli sobie poradzić. Żywo gestykulowali tak jakby chcieli mi wszystko narysować w powietrzu, a ich sylwetka stawała się prosta, wręcz wyprężona. Stawali się wykładowcami, a ja studentem. Kilka osób zupełnie się zatraciło w opowieści o specyfice swojej pracy, poświęcając tej tematyce kilkanaście minut naszej rozmowy. Dla pracownika istotnym jest uczucie, że robi się coś ważnego, coś co nie jest łatwe i nie do końca pojętne dla innych. Sprawia to, że czują się wyjątkowo, co pozytywnie wpływa na emocje temu towarzyszące.

Wyjaśnianie szczegółów codziennych obowiązków przeplatało się często z narzekaniem na ich monotonię. To właśnie ten czynnik sprawiał, że entuzjazm spowodowany samą pracą momentalnie zniknął.

Sam proces jest dość ciekawy, ale jak go powtarzasz około stu razy dziennie to robisz go automatycznie. Ja nauczyłam się bezwzrokowo obsługiwać klawiaturę numeryczną, bo praktycznie tylko nią się posługuję. [Pani z Niemiec]

To jest niewyobrażalnie monotonna praca, dlatego lubię jak mam jakiś szczególny przypadek, albo coś trzeba załatwić. [Pan z Francji]

Mam takie dni, że potrafię nie wstać od biurka cały dzień. Wyglądam wtedy jak automat. [Pani z Węgier]

To zazwyczaj znudzenie obowiązkami powoduje się ludzie odchodzą. Kiloro przyznało się to tego, że byli ostrzegani o tej cesze pracy w Pacinimeg już nawet podczas rekrutacji. Wabieni przywilejami nie zastanawiali się jednak nad tym i podejmowali się wyzwania.

3.7.1 Dress code

Do obowiązków każdego pracownika Pacinimeg, czy to średniego szczebla, czy menedżera należy stosownie ubierać się do pracy. Z tego też powodu dość często poruszonym tematem był *dress code*, czyli narzucony przez firmę sposób

ubierania. Pojęcie *dress code* pojawiło się w latach pięćdziesiątych XX wieku w Stanach Zjednoczonych i określało dość rygorystycznie co wolno, a czego nie wolno nosić do pracy. Obecnie forma ta ewoluowała i złagodniała. W Pacinimeg wszyscy pracownicy muszą stosować się do tzw. *bussines casual dress code*. Na szkoleniu wstępnym do firmy, które ma obowiązek przejść każdy, zasady ubioru są dokładnie wytłumaczone.

Pani nam pokazała na slajdzie, krótkie spodenki i japonki i powiedziała, że tego nie nosimy, a potem walnęła dwa zdjęcia jak z „Mody na Sukces” z lat dziewięćdziesiątych i powiedziała, że to jest właśnie bussines casual dress code. [Pani z Francji]

Można nie nosić rajstop latem, a faceci zwolnieni są z krawatów i marynarek. [Pani z Niemiec]

Ten obowiązek budzi różne uczucia. Jedni odnoszą się do niego z entuzjazmem. Są to głównie menedżerowie.

Lubię dobrze się ubrać... wiesz... jak idę w garniturze i szpilkach to od razu widać, że jestem na stanowisku i nie pracuję w mięsnym... no ostatecznie to jestem menedżerem, muszę dobrze wyglądać. [Pani Menedżer I]

Dla mnie jest to wyraz troski o pracownika i o firmę. O ich wizerunek, o to jak są postrzegani przez społeczeństwo. [...] ja rozumiem, że

zatrudniamy ludzi młodych, którzy nie do końca rozumieją tego, nie chcą i nie lubią się podporządkowywać. Nasza rola jest taka, żeby ich oduczyć tego nonkonformizmu studenckiego, bo życie to sztuka kompromisu, a nie stawiania na swoim. Każda następna praca i tak będzie im się wydawała gorsza. [Pani z Hiszpanii]

Zwykli pracownicy nie dostrzegają jednak tej „troski”. Traktują to jako objaw tłumienia indywidualizmu jednostek.

[W]chodzę do biura i wszystkie oczy na mnie. Mi w to graj bo jestem indywidualistką i lubię się wyróżniać, ale czasami czuje się szpiegowana. [Pani z Holandii]

Nie odczuwam żadnej nobilitacji z racji tego, że jadę w garniturze do pracy, wręcz przeciwnie po prostu źle mi się w takim stroju pracuje. W tej kwestii pozostawiłbym to zdrowemu rozsądkowi i subiektywnemu podejściu do tematu każdego z pracowników. Myślę, że i tak każdy zrobiłby tak jak trzeba i należy i do tego miałby poczucie, że zrobił to z własnej nie przymuszonej woli. [Pan z Holandii]

Starsi i bardziej doświadczeni pracownicy nie reagują tak negatywnie i żywiłowo. Są wręcz zdziwieni zachowaniem młodych.

Tak samo nie kwestionowałam konieczności noszenia fartucha pielęgniarzkiego tak samo tutaj też się specjalnie nad tym nie

zastanawiam. Jak przyszedłam do pracy dostałam instrukcję o dress code`zie i się do niej stosuję. W każdej pracy są nakładane na nas jakieś ograniczenia i ja nie robię z tego afery, że akurat tutaj muszę się profesjonalnie ubrać [...] jeśli ktoś robi, a wiem, że tak jest to moim zdaniem jest po prostu niedojrzały i niegotowy na tego typu pracę w firmie o takim poziomie. [Pani z Wielkiej Brytanii]

Ja nie przywiązuję do tego aż takiej wagi jak inni. Jak mam ochotę się ekstrawagancko ubrać to robię to po pracy, a swoją indywidualność można również zaznaczyć w stroju biznesowym, stosując się do zasad. [Pani z Francji]

Mi się wydaje, że jeżeli się starasz o pracę w korporacji globalnej, istniejącej na rynku międzynarodowym, to, to czy masz kontakt z klientem czy nie, nie powinno warunkować czy musisz dobrze wyglądać czy nie. To tak jakbyś w życiu codziennym się nie myła, jeśli akurat nie spodziewasz się gości. Firma i tak niewiele narzuca w tej kwestii, po prostu minimum przyzwoitości. [Pan z Niemiec]

Przestrzeganie tego „minimum przyzwoitości” sprawia jednak wielu trudność. Jedni nie stosują się do zasad specjalnie, inni nieświadomie. Po firmie krąży wiele historii ostrzegających o najcięższych konsekwencjach prób obchodzenia *dress code`u*.

[J]aa już się nasłuchałam różnych historii o tym jak to zwolniły kilka osób za to, że przyszły nieodpowiednio ubrane do pracy. [Pani z Holandii]

Sami menedżerowie również przyznają się do ich stosowania.

Dla mnie to są naprawdę ważne rzeczy, za to cenię tą firmę. Gdy idę korytarzem obserwuję wszystko. Uważam, że moim zadaniem jest przede wszystkim dbanie o to, żeby zasady były przestrzegane. Natomiast większość pracowników postrzega to jako ograniczenie niczemu nie służące. Dlatego zwracam często uwagę na strój pracowników i jeżeli coś mi się nie podoba to od razu mówię o tym bezpośrednio przełożonemu danej osoby. [Pani Menedżer I]

Historie są zabawne, inne niestety nie kończą się happy endem.

Z tym się wiąże pewna historia, bo co jakiś czas przychodzą maile od menagerów przypominające o zasadach ubioru i właśnie latem przyszedł taki jeden i ktoś się zapytał dlaczego dziewczyny nie mogą chodzić z odkrytymi stopami, czyli inaczej mówiąc z gołymi stopami i ktoś odpowiedział, że np. pomalowane paznokcie mogą stanowić fetysz dla męskiej części zespołu. Nie było to już powiedziane, ale chodziło o to że nie będzie się mógł skupić na pracy. Nie jest to jednak tak do końca przestrzegane, większość liczy na to, że akurat się nie natknie na

żadnego z menagerów i wodzą nas na pokuszenie te dziewczyny oj wodzą. [Pan z Holandii]

Przypomniało mi się jak jeden chłopak przyszedł do pracy w krótkich spodenkach. Nie wyszedł nawet z windy, bo go już w windzie menedżerki zwolniły [...] był bardzo dobrym pracownikiem, znał świetnie włoską rachunkowość i doskonale się sprawdzał, ale to nie było ważne. [Pani z Polski]

Podobnie jak w historii powyżej wielu moich rozmówców podkreślało, że najbardziej irytuje ich fakt zwracania uwagi na strój zamiast na wyniki pracy i profesjonalizm.

Wymagają od nas bycia dorosłymi. Wydaje im się, że będą nas wychowywać, uczyć co należy, a co nie. Tymczasem my tu przede wszystkim pracujemy, a nie wyglądamy. Minęły już chyba czasy peerelu, kiedy nauczycielka najlepszą uczennicę wyrzucała z klasy za czerwoną wstążkę we włosach. [Pani z Węgier]

[N]ajgorsze jest to, że na kilkanaście rozmów jakie odbyłam z team leaderką, nie było ani jednej dotyczącej szybkości i skuteczności mojej pracy. [Pani z Holandii]

Dla mnie najważniejsza była zawsze praca, a nie to jak ktoś wygląda, czy co ma na sobie. Zwłaszcza, że nie mamy bezpośredniego kontaktu

z klientem. Czy to istotne jakie mam buty pod biurkiem, skoro i tak nikt ich nie widzi? [Pani z Polski]

W związku z tym, że pracownicy Paca nie mają bezpośredniego kontaktu z klientem na co dzień, to tym bardziej obowiązek noszenia formalnego ubioru nie jest dla nich do końca zrozumiały. Zastanawiają się jaki może być tego powód.

[W]ydaje mi się, że firma po prostu chce stworzyć jakiś wizerunek profesjonalizmu i to z każdej strony. [Pani z Hiszpanii]

Na mój gust mamy po prostu wyglądać profesjonalnie, ale ja myślę, że większość ludzi źle się czuje w takim stroju. [Pan z Holandii]

[J]est takie przysłowie „nie szata zdoobi człowieka”, ale to nie jest prawda. Ładny, elegancki ciuch zawsze Cię albo ozdobi, albo zrobi z Ciebie profesjonalistę. No... tak czy inaczej wzbudzi czyjeś zaufanie lub podziw czyli jakąś pozytywną emocję. O to tu chodzi! [Pani z Wielkiej Brytanii]

Ich domysły potwierdziła jedna z menedżerek. Zależy im na profesjonalnym wizerunku swoich pracowników i jest to często wartość najważniejsza.

Bardzo podoba mi się zasada dress code. Uważam, że pozycję firmy na rynku wyznaczają jej pracownicy... wiesz ich kwalifikacje i umiejętności. Ale jeśli chodzi o to jak inni, zwykli, szarzy ludzie

postrzegają naszą firmę, to tak naprawdę liczy się to jak wyglądasz kiedy wychodzisz z domu do pracy. [Pani Menedżer I]

Na co dzień panuje zasada *bussines casual dress code*, co daje pracownikom jednak pewną dozę swobody w ubiorze, zwłaszcza latem. Mimo, że nie mają oni bezpośredniego kontaktu z klientem, to jednak od czasu do czasu zdarzają się ich wizyty. Wtedy wszyscy postawieni są w stan najwyższej gotowości, głównie jeśli chodzi o wygląd. Wtedy obowiązuje ścisły *dress code*, czyli najwyższej klasy strój biznesowy.

[K]iedyś mieliśmy non stop wizyty klientów potencjalnych, którzy biegają, oglądają jak to wygląda, jak wygląda praca i chodzili zwiedzali po biurkach. Mi się kiedyś zdarzyło nawet, że jakaś delegacja panów z X kraju podeszła do mnie i wypytywała co ja robię i na czym to polega. No i w takich momentach były maile żeby szczególną uwagę zwrócić na ubiór. Zwłaszcza wtedy nie przychodzić niestosownie ubranym. [Pan z Holandii]

Mamy bardzo często wizyty potencjalnych klientów, a wtedy to już niemal nam zagląдают czy mamy staniki czy nie. Na tydzień przed idą maile, że obowiązuje nas ścisły dress code i nie ma przebaczenia... wtedy biała bluzka i czarna spódnica inaczej każą Ci się wrócić do domu. [Pani z Wielkiej Brytanii]

Jest jeden dzień w tygodniu, kiedy obowiązek stosowania się do zasad dress codu zostaje zniesiony. Jest to tzw. *casual Friday*, czyli swobodny piątek. Mimo, że teoretycznie *dress code* wtedy nie obowiązuje, to firma zabezpieczyła się przed ewentualną samowolką i chaosem, który mógłby zapanować w ten dzień i ustanowiła osobne zasady panujące w piątki.

[O] tyle, o ile dla większości jest zrozumiałe, że jak się z kimś spotykamy w biznesowej sprawie to strój musi być również biznesowy, to już na co dzień jest to trudne do przełknięcia... .i wiesz jak już się wszyscy przemordujemy w tych garniturach i garsonkach przez 4 dni i przychodzi piątek czyli tzw. casual Friday to znowu wszyscy jak jeden mąż w dżinsach. [Pani z Wielkiej Brytanii]

Ja to nazywam dżinsowy piątek, a nie kaziualowy. [Pan z Węgier]

Nawet jak nie wiem jaki to dzień, to idąc do pracy od razu dostaję tą informację, bo do budynku wchodzi rzesze ludzi w dżinsach. [Pan z Niemiec]

Pracownicy bardzo lubią luźne piątki i rozmowa o nich powodowała uśmiech na ich twarzach. Chociaż zdarzyło się kilka narzekań.

[N]awet jak możesz się ubrać tak jak chcesz, to i tak ubierasz się pod dyktando... wiesz takie złudzenie... przestajesz kupować to, co Ci się

podoba, bo musisz pamiętać, że to, co kupisz musi nadawać się do pracy. [Pani z Wielkiej Brytanii]

U zdecydowanej większości pracowników obowiązek *dress code* wywoływał negatywne emocje i źle się kojarzył. Mimo to chętnie o tym mówili, a jednocześnie podczas rozmów pojawiało się mnóstwo pomysłów i argumentów ku zniesieniu tego obowiązku.

3.7.2 Procedury

Pracownicy Pacinimeg mają obowiązek stosowania się do procedur. Procedury umieszczone na dysku dostępnym dla wszystkich określają przede wszystkim sposób i zakres wykonywanej pracy. Najciekawsze w tym, jest to, że procedury są przede wszystkim tworzone przez nich samych, tak aby były zrozumiałe i łatwe do przyswojenia przez nowych pracowników. Procedury są wykorzystywane do codziennej pracy.

Każda czynność, którą tutaj wykonujemy jest bardzo dokładnie opisana w procedurze specjalnie stworzonej do danego stanowiska, do tego są jeszcze tak zwane mapy czynności, które to dodatkowo obrazują na grafach. Dzięki temu firma ograniczyła do minimum konieczność szkoleń dla nowych pracowników. Po prostu jest to tak skonstruowane, że każdy kto weźmie to do ręki powinien umieć konkretne czynności. Co niestety nie zawsze idzie w parze z ich rozumieniem. [Pani z Holandii]

Oprócz procedur dotyczących konkretnych czynności związanych z procesowaniem dokumentów, istnieją również takie, które opisują szczegółowo zasady załatwiania równego typu spraw. Pracownicy szczególnie je sobie chwalą, ponieważ ułatwia im to poruszanie się w dość skomplikowanej strukturze firmy.

W tych procedurach jest wszystko, jak załatwić urlop, jak odbierać telefon, jak zdobyć jakieś zaświadczenie. [Pan z Węgier]

Dodatkowo każdy ważniejszy dział w firmie tj. HR albo IT posiada bardzo sformalizowaną procedurę kontaktowania się z pracownikami. Działy te mają osobne skrzynki mailowe, które są obsługiwane automatycznie, gdzie każdy zainteresowany jest informowany o terminie załatwienia danej sprawy. Jest to bardzo cenione.

Dla mnie to jest wynalazek stulecia. Nie muszę się użerać z kadrowymi o jakiś świstek i tłumaczyć godzinami o co mi chodzi. [Pan z Niemiec]

Zupełnie inaczej pracownicy reagują na procedury związane z raportowaniem swoich błędów oraz rzeczywistego czasu pracy. Uważają to za niepotrzebny obowiązek, który powoduje marnowanie czasu. Raport błędów jest plikiem, który co miesiąc jest przedstawiany klientowi. Ma za zadanie pokazać jak niewiele jest popełnianych błędów w stosunku do liczby procesowanych dokumentów. Dodatkowo wskazane są tam osoby odpowiedzialne za jego popełnienie i wykrycie. Jest to równie istotne, ponieważ większość błędów jest popełniania już na poziomie klienta. Firma szczyci się wynikami, a ta procedura daje jej ku temu powody.

Obowiązek mierzenia rzeczywistego czasu pracy powstał wraz ze sprawą tarasu. Jest to aplikacja zainstalowana na komputerze, którą należy wyłączać kiedy się odchodzi od biurka. Ma to za zadanie weryfikację rzeczywiście poświęconego czasu na efektywną pracę. Pracownicy natomiast nie reagują na to pozytywnie.

Co miesiąc liderka zwraca mi na to uwagę, bo często albo zapominam go w ogóle włączyć i wychodzi na to, że nie pracowałam tego dnia, albo wyłączyć no i że niby siedzę nocami w pracy. [Pani z Włoch]

Jest naprawdę tyle tych aplikacji i programów, których używamy, tyle haseł i loginów do wszystkiego, a oni dowalili jeszcze taką bzdurkę i każą pamiętać. [Pan z Niemiec]

Obowiązki są nieodłącznym elementem każdej pracy. Właściwie to są jej głównym składnikiem. Wszyscy, mimo, że niedoświadczeni zawodowo, wydawali się to rozumieć, dlatego niewiele było prawdziwych narzekań na charakter i specyfikę pracy. Inaczej podchodzili do dodatkowych obowiązków, które w większości wydawały im się zbędne i pochłaniające czas.

3.8 Język

Postanowiłam wyróżnić język tej organizacji głównie ze względu na jego wyjątkowość i odmienność. Pracownicy Paca posługują się językiem swobodnym, aczkolwiek zazwyczaj pozbawionym emocji. Nie jest dobrze odbierane przeklinanie lub używanie niecenzuralnych słów. Nie wypada również rozmawiać o sprawach prywatnych lub innych niezwiązanych z pracą, a przynajmniej nie przy biurku. Takie rozmowy odbywają, a raczej odbywały się zazwyczaj na tarasie, a obecnie takim miejscem jest kuchnia.

Mimo, że zdecydowana większość pracowników to Polacy, to w codziennych rozmowach między nimi daje się zasłyszeć mnóstwo angielskich słówek. Określają one zazwyczaj jakiś etap lub czynność związaną z procesowaniem dokumentów. Niektórzy widzą w tym plusy, inny wręcz przeciwnie.

Ja to lubię, bo szkolę język. Niektóre wyrazy tak mi weszły w nawyk, że zapomniałam polskiego odpowiednika. W ogóle często jest tak, że nie ma polskiego odpowiednika albo nawet jak jest to nie brzmi zbyt dobrze. [Pan z Francji]

To dla mnie pozbywanie się własnej narodowości. Z resztą my, Polacy, nie kultywujemy swojego języka. [Pani z Francji]

Zaskakujący jest fakt, że nawet pomiędzy zespołami słowa oznaczające tą samą czynność się różnią. Powoduje to częste nieporozumienia.

To co w Polsce jest voidem, we Włoszech jest stornem, a w Holandii reversem. Jak byśmy chcieli to nazwać po polsku to chodzi o wyksięgowanie dokumentu ze względu na błąd. Trochę przydługo. [Pan z Polski]

Kiedyś próbowałam się dogadać z dziewczyną z bodajże z lokacji francuskiej. Chodziło mi o jakąś błahą rzecz a dogadywałyśmy z pół godziny o co mi chodziło. [Pani z Węgier]

Nauka języka Pacinimeg nie jest trudna, zwłaszcza, że proces asymilacji nowych pracowników przebiega dość szybko i bezboleśnie.

Średnio po dwóch tygodniach już nie robisz dziwnej miny jak ktoś Ci mówi, że idzie na calla, bo wiesz, że chodzi o telekonferencję z lokacją. [Pan z Węgier]

Język organizacji powinien być zrozumiały dla wszystkich jej członków i tak się dzieje w Pacinimeg. Pracownicy w większości czują się z nim dobrze. Niektórzy nawet uważają, że znajomość tego języka w pewnym stopniu nobilituje i wyróżnia.

To jest tak jakbym znała jakiś egotyczny, niespotykany język. Jak jakieś suahili, albo coś takiego. [Pani z Francji]

W firmie panuje zasada mówienia sobie na „ty”, co jest obecnie bardzo powszechne w kulturze korporacyjnej. Ma to za zadanie zbliżyć do siebie

pracowników oraz pracowników do przełożonych. Niemal wszyscy rozmówcy podkreślali to jako bardzo pozytywny aspekt pracy w Pacie, co korzystnie wpływa na kontakty międzyludzkie i łagodzi nieco dyskomfort spowodowany brakiem zaawansowania w komunikacji werbalnej.

IV. Konkluzje

Swoje wnioski i to jak ja odebrałam mój teren badawczy przedstawię za pomocą modelu Mary Jo Hatch (Hatch 1997/2002 cytowana przez Turskiego, 2006)

W celu zdiagnozowania kultury Pacinimeg posłużę się również tabelą z rozdziału teoretycznego, gdzie główne wątki tejże etnografii: pracownicy, *open space*, prawa i przywileje, procedury, *dress code* oraz język zostały scharakteryzowane przy pomocy mojego ogólnego opisu lub też cytatu z dostępnej literatury przedmiotowej oraz innych źródeł, w tym internetowych. Są to najczęściej pojawiające się tematy podczas wywiadów i moim odczuciu najbardziej istotne dla stworzenia obrazu tejże organizacji. Nie znalazłam na tyle podobnej etnografii abym, tak jak Turski (2006), mogła zestawić swoje wnioski z wnioskami jednego autora.

Pracownicy	Zarówno w osobie podwładnych jak i przełożonych są to osoby zatrudnione w danej organizacji lub działające na jej rzecz, w przypadku wolontariatu. Powtarzając pytanie Barbary Czarniawskiej –Joerges (Dobosz 1999 za Czarniawską- Joerges 1992), które już się pojawiło: czym byłaby organizacja, gdyby	Osoby młode, bardzo dynamiczne i zdecydowane odnieść sukces. W ten sposób można scharakteryzować nowych pracowników Pacinimeg. Potem często zamykają się w sobie i w swoich frustracjach w związku z monotonią lub brakiem tożsamości. Narzekają na brak zainteresowania ze strony
-------------------	--	--

	<p> pewnego dnia nie przyszedł do niej żaden pracownik?, odzwierciedlona jest rola i miejsce pracowników w organizacji. Są to jej twórcy i uczestnicy jednocześnie.</p>	<p> przełożonych oraz na wygórowane wymagania klientów. Ich rola w tworzeniu kultury wydaje się być niedoceniana dlatego też rotacja kadrowa w Pacinimeg jest ogromna.</p> <p>Przełożeni wydają się nie spełniać swoich ról, nie motywują, nie ganią i nie nagradzają. Przełożeni wyższego szczebla nie znają swoich pracowników, a <i>team leaderzy</i> są przytłoczeni nadmiarem prac papierkowych i kadrowych.</p>
<p>Open space</p>	<p><i>„Open space to obowiązujący model aranżacji wnętrz w siedzibach wielu firm uważających się za postępowe. Nie jest to jednak styl nowoczesny. Od końca XIX wieku organizowano tak pracę maszynistów polegającą na mechanicznym powtarzaniu czynności. W połowie ubiegłego</i></p>	<p>Open space w Pacinimeg przyjął postać identyczną jak ten opisywany w cytowanym artykule. Jakkolwiek jest to forma, w moim odczuciu, nieodpowiednia dla komfortu pracy i bardzo źle ją odebrałam, to przez pracowników jest traktowana raczej jako zło konieczne. Wydaje się, że jest to spowodowane tym, iż potencjalna</p>

	<p><i>stulecia open space dorobił się kuriozalnych ścianek działowych dających iluzję prywatności. W filmach z tamtego okresu pojawiają się ogromne sale wypełnione boksami i dymem papierosowym. Mimo że palenie zostało już w biurach zakazane, urządzenie open space wciąż jest legalne.”⁹</i></p>	<p>zmiana w tym obszarze wymagałaby wiele zaangażowania i dodatkowych zasobów, a to zbyt duży wymóg jak na tak zdezintegrowaną, ciągłą rotacją grupę.</p>
<p>Prawa i przywileje</p>	<p><i>„W systemie prawa pracy podstawowym aktem prawnym regulującym wzajemne prawa i obowiązki stron stosunku pracy jest Kodeks pracy.</i></p> <p><i>[...]Polski kodeks pracy w art. 10 - 18 definiuje podstawowe zasady prawa pracy w następujący sposób:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <i>1. każdy ma prawo do podjęcia pracy;</i> <i>2. każdy ma swobodę nawiązywania stosunków pracy;</i> <i>3. każdy ma prawo do wolności pracy, tzn. na</i> 	<p>O tyle o ile wszystkie obok wymienione prawa wynikające bezpośrednio z przepisów są bezwzględnie przestrzegane, to jednak pracownicy wydają się być szczególnie zadowoleni z przysługujących im przywilejów. To one, czyli prywatna opieka medyczna, bony na święta czy bilety do kina, sprawiają, że na twarzach moich rozmówców pojawiał się uśmiech. Jest to całkowicie normalne, jednak mnie</p>

⁹ A. Stanisławska, 14.01.2009, *W szponach open space*, artykuł zamieszczony na stronie internetowej Rzeczypospolitej, (http://www.rp.pl/artykul/9141,248343_W_szponach_open_space.html)

¹⁰ http://pl.wikipedia.org/wiki/Prawo_pracy

	<p><i>prawo do zerwania stosunku pracy;</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 4. <i>pracodawca ma obowiązek poszanowania dóbr osobistych pracownika;</i> 5. <i>pracownicy powinni być traktowani równo;</i> 6. <i>nie wolno dyskryminować pracowników ze względu na rasę, płeć, wyznanie itp. ;</i> 7. <i>pracownik ma prawo do godziwego wynagrodzenia;</i> 8. <i>państwo ma obowiązek chronić uprawnienia pracowników, w oparciu o automatyzm prawny;</i> 9. <i>pracownicy i pracodawcy mają prawo tworzyć i przystępować do organizacji zawodowych;</i> 10. <i>pracownicy mają prawo do partycypacji w zarządzaniu firmą w zakresie spraw dotyczących ich osobiście.</i>¹⁰ <p>Jeżeli chodzi o przywileje to właśnie szczególną rolę przypisuje się odrębnym regulaminom, które wprowadza sama organizacja. Określają zazwyczaj dodatkowe, nie zapewnione w kodeksie pracy, bonusy i nagrody, za osiągnięcia zawodowe wykraczające poza standardowe obowiązki.</p>	<p>zaniepokoił częsty brak możliwości awansu lub pozyskania premii finansowej za szczególne osiągnięcia w pracy. Premie finansowe nie są w ogóle stosowane a awanse na kierownicze stanowiska bardzo rzadkie. Pracownicy się nie rozwijają i już po krótkim czasie rezygnują z pracy.</p>
--	---	---

Procedury	<p>Antoine de Saint- Exupery powiedział: „<i>Obowiązek rozpoznasz po tym przede wszystkim, że nie pozostawia ci on prawa wyboru.</i>” Zachowanie procedur w codziennej pracy jest dla wielu organizacji kluczowym dla osiągnięcia harmonii i zrozumienia pracy, zwłaszcza w organizacjach międzynarodowych. Im silniejsze są różnice kulturowe w tego typu organizacjach tym wymagalność stosowania się do procedur jest większa.</p>	<p>W takiej organizacji jaką jest Pacinimeg procedury są niewątpliwie koniecznością. Praca dla multinarodowego klienta sprawia, że wszelkie czynności muszą być usystematyzowane i bardzo dokładnie sprecyzowane, aby nie pozostawiały nikomu wątpliwości. Jest to powszechnie akceptowane zwłaszcza w sferze wykonywania czynności związanych z procesowaniem dokumentów. Jednak dodatkowe procedury: SET czy raport błędów są bardzo negatywnie odbierane. Zasadność tychże czynności nie została odkryta przez pracowników i traktowana jako przejaw nadmiernej kontroli.</p>
Dress code	<p>„<i>Organizational dress comprises the clothing (e.g., jacket, skirt, pants) and artifacts (e.g., name tag, smock, jewelry) that employees of an organization</i></p>	<p>Temat dress code był jednym z bardziej emocjonujących. Pracownicy czują się kontrolowani przez co dress code nie spełnia swojej roli i nie powoduje, że</p>

	<p><i>wear while at work (Rafaeli & Pratt, 1993). As Rafaeli and Pratt (1993) noted in their review of the meaning and impact of this symbol, <u>organizational dress serves two key functions: it asserts control, and it conveys identity</u> [podkreślenie –S.Ś]¹¹</i></p>	<p>pracownicy identyfikują się z firmą, nie traktują tego też jako przejaw jej kultury. Dla nich jest to przede wszystkim ograniczanie ich wolności wyboru i tożsamości. Nawet tzw. luźny piątek tego nie zmienia. Pozorna dowolność w ubiorze ma również swoje zasady, co szczególnie irytuje pracowników. Jedynie przełożeni wydają się dostrzegać symboliczny wymiar <i>dress code</i> i jego znaczenie w tworzeniu kultury organizacji.</p>
<p>Język</p>	<p>Wg Scheina należy do pierwszego poziomu kultury: artefaktów.</p> <p>Artefakty językowe dają się zidentyfikować jako jedne z pierwszych. Specyficzny język organizacji świadczy o jej odrębności i często charakteryzuje rodzaj relacji</p>	<p>Język w tej kulturze ma bardzo duże znaczenie. Jego odmienność daje się zauważyć już pierwszego dnia obcowania z uczestnikami Pacinimeg. Duża swoboda oraz bezpośredniość jest szczególnie widoczna w relacjach pomiędzy pracownikami różnych szczebli. Zwyczaj mówienia sobie na „ty” ma</p>

¹¹ Michael G. Pratt i Anat Rafaeli, *Organizational Dress as a Symbol of Multilayered Social Identities* w The Academy of Management Journal, Vol. 40, No. 4, (Aug., 1997), pp. 862-898, p. 865

	<p>pomiędzy jej członkami. (Dobosz, 1999)</p>	<p>pozytywny wpływ na relacje między pracownikami i niweluje negatywne odczucia spowodowane brakiem tożsamości i indywidualizmu. Istotą odmienności języka Pacinimeg jest przede wszystkim bardzo duża liczba słów obcojęzycznych. Wynika to zazwyczaj z braku odpowiednika polskiego lub, i to jest dużo częstszą przyczyną, z przyswojenia pewnego rodzaju terminologii z codziennych niemal rozmów z obcojęzycznym klientem. Używanie obcego języka jest dla wielu pracowników szansą na rozwój pod tym względem i podkreślają to jako jeden z niewielu atutów tej pracy.</p>
--	---	--

Jak już wspomniałam, bardzo dobrze w zaproponowany przeze mnie sposób przedstawienia organizacji wpasowuje się pojęciowy model organizacji zaproponowany przez Mary Jo Hatch. Model pięciu okręgów prezentujący przenikające się płaszczyzny w organizacji: otoczenie, kulturę, strukturę fizyczną,

strukturę społeczną i technologię. (Hatch, 1997/2002 cytowana przez Turskiego, 2006)

Osoby istniejące w otoczeniu Pacinimeg i jednocześnie posiadające ogromny wpływ na pracę oraz bardzo często na samopoczucie pracowników to klienci. Firma wydaje się wyznawać zasadę „klient nasz pan”, ale tylko do pewnego momentu. Tą granicę wyznaczają procedury.

Jak czegoś nie ma w procedurze to po prostu tego nie robię i już. [Pani z Węgier]

Jednak do chwili, gdy żądania klientów mogą pozostać spełnione, należy to czynić. Ma to bezpośredni wpływ na kulturę organizacji, która jest tworzona i pozostaje pod bezpośrednim wpływem pracowników firmy. Kulturę Pacinimeg charakteryzują pewne elementy, które można by uznać za stałe w pierwszym odczuciu tj.: język czy *dress code*. Tak jednak nie jest. w związku z tym, że kulturę tworzą ludzie, a ludzie w Pacinimeg niemal ciągle rotują, nie można jednoznacznie stwierdzić, że wymienione przeze mnie elementy się nie zmieniają. Mary Jo Hatch podkreśla istotę procesów w tworzeniu kultury danej organizacji: manifestacji, realizacji, symbolizacji oraz interpretacji. Procesy te łączą elementy kultury: założenia, wartości, artefakty oraz symbole (Hatch, 1993 cytowana przez Kostere 2005). Założenia przechodzą w wartości dzięki manifestacji. W Pacinimeg manifestuje się siedem głównych wartości: uczciwość, odwagę, zaufanie, wolność, ducha zespołu, skromność i zabawę. Wydaje się jednak jakby te wartości się nie realizowały w postaci artefaktów. Wolność jest ograniczana poprzez *dress code*, duch zespołu brakiem możliwości pomocy przez skomplikowane procedury, odwaga

nie jest nagradzana a uczciwość ciągle kontrolowana. Jakkolwiek to właśnie *dress code* urósł do rangi symbolu i jego przestrzeganie jest szczególnie restrykcyjnie traktowane. Podobnie jak *open space*. Staje się to podstawą do interpretacji jakie są prawdziwe założenia Pacinimeg. Prawidłowe funkcjonowanie tejże organizacji jest zapewnione dzięki jej uczestnikom, których działania są zgodne z założeniami i tak naprawdę nikt nie oczekuje od nich innowacyjności, przynajmniej nie od pracowników średniego szczebla.

„Kultury nie są ani racjonalne, ani humanitarne, ludzie bardziej boją się zmiany, niż pragną odnowy i rozwoju”. (Kostera, 2005, s.37)

Dlatego też, pracownicy Pacinimeg wolą odejść z pracy niż walczyć o swoje przekonania i wyrażać bez obaw swoje myśli. Czy robią tak ponieważ jest to walka z góry przegrana?

Struktura fizyczna Pacinimeg jest bardzo minimalistyczna aczkolwiek budzi podziw i robi wrażenie na ludziach z zewnątrz. Firma zajmuje w Krakowie jeden z najbardziej okazałych i nowoczesnych biurowców. O organizacji przestrzeni biurowej powiedziane zostało już chyba wszystko. Negatywny odbiór *open space* przez pracowników jest zrozumiały. Sama, przebywając tam niewspółmiernie krócej, nie czułam się komfortowo. Nadmierny hałas i częsta ingerencja innych w moją przestrzeń osobistą utrudniała mi obserwację i dodatkowo powodowała duży dyskomfort psychiczny. Praca w takich warunkach wydaje się być niemożliwą, a jednak pracownicy Pacinimeg radzą sobie z nimi dużo lepiej ode mnie.

Rozmiary struktury społecznej mogą być właściwie określone jednym zdaniem. Ponad 1000 osób pracujących dla 8 różnych projektów- klientów, gdzie każdy klient jest wielonarodowy, a każdy projekt jest osobno zarządzany. Najlepiej określił to Pan z Holandii:

Można zmieniać pracę w ramach jednej firmy [...] przechodząc do innego klienta i często się okazuje, że masz poczucie zmiany całej firmy. Inna kultura, inna praca, inne standardy, inne relacje z klientem.

Można jednak powiedzieć, że są to społeczności bardzo zintegrowane, razem świętują imieniny czy inne uroczystości o wymiarze prywatnym. Równie chętnie spotykają się we własnym gronie po pracy. O stopniu zintegrowania grupy może również świadczyć poziom jej zróżnicowania, co jednocześnie jest wyrazem tolerancji, jaką się dana grupa charakteryzuje. Im więcej indywidualności i odmiennych zachowań jest tolerowanych w grupie, tym sama grupa jest silniejsza, bo jej członkowie czują się akceptowani takimi jakimi są.

Technologia w Pacinimeg jest bardzo rozwinięta i to zarówno w znaczeniu dosłownym jak i tym zalecanym przez Hatch. Dokumenty są procesowane na jednym z najdroższych systemów ERP II na świecie: SAP. Jak już wspomniałam wszystkie czynności są szczegółowo opisane w procedurach i nie ma możliwości wykonania czegoś więcej ani czegoś poniżej wyznaczonego poziomu. Jak bardzo przesadnie by to wszystko nie brzmiało, to jednak okazuje się, że do prawidłowej pracy nie potrzebna jest żadna specjalistyczna wiedza. Muszą wystarczyć i wielokrotnie wystarczają szkolenia symultaniczne, które w Pacinimeg stosuje się szczególnie chętnie i można powiedzieć, że z odpowiednim skutkiem.

Podsumowując, kulturę Pacinimeg określiłabym jako ekstrawertyczną. Jest dużo opowieści i mowy na jej temat natomiast sami pracownicy nie mają poczucia jej istnienia i nie identyfikują się z nią mimo, że mocno identyfikują się ze swoją pracą. Nie czują się również twórcami kultury. Widoczne są tutaj również cechy

biurokratyzmu. Procedury, które określają dosłownie każdy obszar działań pracownika, muszą być bezwzględnie przestrzegane. Nawet pod groźbą utraty pracy. Wydaje się, że o sile kultury Pacinimeg powinno świadczyć przede wszystkim zaangażowanie pracowników w jej tworzenie oraz świadomość swojej roli w życiu organizacji. Tymczasem Pacinimeg wydaje się żyć własnym życiem, nie dając możliwości rozwoju swoim pracownikom i nie uwzględniając ich aspiracji. Czy zatem jest możliwy dalszy rozwój firmy oraz jej kultury bez aktywnego udziału najliczniejszej grupy pracowników średniego szczebla? Mimo różnych opinii Pacinimeg ciągle rekrutuje i chętnych do pracy nie brakuje. Pracownicy są dość zintegrowani, natomiast ta integracja dotyczy tylko niewielkich grup, a zmiany, które są w ich oczach konieczne, wymagają prawdziwej rewolucji. Rewolucja nie będzie możliwa dopóki integracja nie nastąpi na wszystkich poziomach, a to nie będzie możliwe jeżeli rotacja będzie nadal tak duża jak do tej pory. Życie to sztuka kompromisu, ale chociażby sprawa tarasu udowodniła, że w Pacinimeg nie jest on w tej chwili możliwy do osiągnięcia. Zdaje się, że odpowiedź na pytanie: w jaki sposób ludzie godzą nierównowagę między swoim zaangażowaniem w pracę a postrzeganym brakiem wzajemności ze strony firmy jest – pasywność. Ludzie nie widzą po prostu związku między obydwoma stronami tego równania w swoim codziennym życiu, a zatem nie dostrzegają problemu i nie próbują go rozwiązać

Bibliografia

Burszta, Wojciech J. 1998, *Antropologia kultury. Tematy, teorie, interpretacje.*, Poznań, Zys i S- ka Wydawnictwo

Dobosz, Joanna 1999, *Podróż w galaktykę korporacji. Analiza kultury organizacyjnej polskiego oddziału globalnej firmy AC.* Praca magisterska, Warszawa, Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania im. Leona Koźmińskiego, materiał pobrany ze strony internetowej 01.09.2009 <http://kostera.pl/Mag.htm>

Kostera, Monika 2003, *Antropologia organizacji. Metodologia badań terenowych*, Warszawa, Wydawnictwo Naukowe PWN

Kostera, Monika 2007, *Kultura organizacji, badania etnograficzne polskich firm*, Gdańsk, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne

Kostera, Monika 2008, *Wprowadzenie w* Monika Kostera *Nowe kierunki w zarządzaniu*, Warszawa, Wydawnictwo Akademickie i Profesjonalne Sp. z o. o.

Latusek, Dominika 2004, *Kierownik w korporacji międzynarodowej w Polsce.* Praca magisterska, Wrocław, Uniwersytet Wrocławski, materiał pobrany ze strony internetowej 10.09.2009 <http://kostera.pl/Mag.htm>

Mickiewicz, Adam 1988, *Pan Tadeusz*, Warszawa, Czytelnik

Młotkowska – Nowak, Katarzyna 2007, *Powiązania rodzinne w administracji publicznej: Etnografia organizacji rządowej*. Praca magisterska, Warszawa, Uniwersytet Warszawski, materiał pobrany ze strony internetowej 11.09.2009
<http://koster.pl/Mag.htm>

Morgan, Gareth 1986/1997, *Obrazy organizacji*, Warszawa, Wydawnictwo Naukowe PWN

Pilaczyński, Marcin 13.06.2006, *Polska centrum outsourcingu*, materiał pobrany ze strony internetowej 26.09.2009
http://wiadomosci.polska.pl/specdlapolski/article,Polska_centrum_outsourcingu,id,226236.htm

Pratt, Michael G. i Anat Rafaeli Aug. , 1997, “*Organizational Dress as a Symbol of Multilayered Social Identities*” *The Academy of Management Journal*, Vol. 40, No. 4, pp. 862-898.

Słownik Wyrazów Obcych 1996, Warszawa, Wydawnictwo Naukowe PWN

Stanisławska, Aleksandra 14.01.2009, *W szponach open space*, Rzeczpospolita, materiał pobrany ze strony internetowej 20.09.2009
http://www.rp.pl/artykul/9141,248343_W_szponach_open_space.html

Turski, Robert 2006, *Jest taki Urząd... Etnografia służby publicznej*. Praca magisterska, Warszawa, Uniwersytet Warszawski, materiał pobrany ze strony internetowej 10.09.2009 <http://koster.pl/Mag.htm>