

WYDZIAŁ ZARZĄDZANIA  
KIERUNEK: ZARZĄDZANIE  
Specjalność: Zarządzanie Projektami

NATALIA SOWIŃSKA  
Nr albumu 20876

**WPŁYW RÓŻNIC KULTUROWYCH NA  
EFEKTYWNOŚĆ ZESPOŁU  
PROJEKTOWEGO NA PRZYKŁADZIE  
FIRMY DNV SP. Z O.O.**

Praca magisterska  
napisana pod kierunkiem  
dr hab. Marka Szczepańca,  
w Katedrze Zarządzania  
w roku akademickim 2024/25

Wstęp.....	3
Rozdział 1. Teoretyczne podstawy różnorodności kulturowej i efektywności zespołów projektowych	
1.1. Definicja i znaczenie różnorodności kulturowej.....	5
1.2. Teorie efektywności zespołów projektowych.....	10
1.3. Definicja efektywności zespołu.....	16
1.4. Wskaźniki i miary efektywności zespołu.....	19
Rozdział 2. Charakterystyka firmy DNV i jej branży	
2.1. Historia i misja firmy DNV.....	25
2.2. Struktura organizacyjna firmy.....	31
2.3. Główne obszary działalności i branża, w której działa firma.....	34
2.4. Znaczenie różnorodności kulturowej w kontekście działalności firmy DNV.....	37
2.5. Wyniki finansowe firmy DNV.....	44
Rozdział 3. Badanie wpływu różnorodności kulturowej na efektywność zespołu projektowego	
3.1. Cel i zakres badania.....	48
3.2. Opis metody badawczej.....	48
3.3. Zbieranie danych i analiza wyników ankiety.....	50
3.4. Prezentacja zebranych danych.....	52
3.5. Analiza porównawcza zespołów jednonarodowych i zróżnicowanych kulturowo.....	84
Zakończenie.....	89
Bibliografia.....	92
Spis rysunków.....	96
Spis tabel.....	99
Załączniki.....	100

## **Wstęp**

Narastająca globalizacja i coraz większa różnorodność kulturowa w miejscu pracy stawiają przed organizacjami nowe wyzwania związane z zarządzaniem zespołami projektowymi. Zrozumienie wpływu różnorodności kulturowej na efektywność tych zespołów staje się kluczowym elementem sukcesu w dzisiejszym środowisku biznesowym. W niniejszej pracy przeanalizowano wpływ różnorodności kulturowej na efektywność zespołów projektowych w kontekście firmy DNV.

Celem niniejszej pracy jest zbadanie i opisanie, jak różnorodność kulturowa wpływa na efektywność zespołów projektowych w firmie DNV oraz identyfikacja czynników, które mogą mieć kluczowe znaczenie w procesie zarządzania różnorodnością kulturową w tych zespołach.

Wybór firmy DNV jako przedmiotu analizy był motywowany zatrudnieniem w tej organizacji, co zapewniło dostęp do potrzebnych danych oraz możliwość przeprowadzenia szczegółowego badania w dwóch zespołach rekrutacyjnych pracujących na rynku europejskim. Dzięki tej sytuacji możliwe było dogłębne zrozumienie specyfiki funkcjonowania zespołów o różnym składzie kulturowym oraz analiza ich pracy w naturalnym środowisku organizacyjnym.

W ramach pracy postawiono następujące hipotezy:

H1. Zespoły projektowe o różnorodnym składzie kulturowym wykazują wyższą innowacyjność w porównaniu do zespołów jednonarodowych.

H2. Zespoły jednonarodowe szybciej osiągają cele w krótkoterminowych zadaniach.

H3: Zespoły zróżnicowane kulturowo mają większe trudności w komunikacji w porównaniu do zespołów jednonarodowych.

H4: Zespoły zróżnicowane kulturowo częściej doświadczają konfliktów.

Problemem badawczym jest zrozumienie wpływu różnorodności kulturowej na efektywność zespołów projektowych w firmie DNV oraz identyfikacja praktycznych kroków, które firma DNV może podjąć w celu wykorzystania potencjału różnorodności kulturowej dla osiągnięcia lepszych wyników biznesowych.

Aby zweryfikować postawione hipotezy i zgłębić problem badawczy, przeprowadzono analizę literatury krajowej i zagranicznej oraz badanie ankietowe przeprowadzone w firmie DNV. W procesie wnioskowania wykorzystano także

obserwację oraz studium przypadku. Ankieta została skierowana do dwóch zespołów rekrutacyjnych: jednonarodowego i wielokulturowego. Zespół jednonarodowy liczył 12 członków pochodzących z Polski, natomiast zespół wielokulturowy składał się z 14 osób reprezentujących sześć narodowości (Norwegowie, Niemcy, Hiszpanie, Koreańczycy, Ukraińcy, Hindusi). Badanie miało na celu zidentyfikowanie wpływu różnorodności kulturowej na aspekty takie jak innowacyjność, efektywność w realizacji celów, jakość komunikacji oraz występowanie konfliktów.

Ankieta zawierała 23 pytania podzielone na sześć sekcji: informacje ogólne, kreatywność i innowacyjność, efektywność w osiąganiu celów, komunikacja, konflikty oraz opinie ogólne. Dane zebrane w badaniu pozwoliły na analizę porównawczą wyników obu zespołów i ocenę postawionych hipotez.

Praca składa się z trzech rozdziałów. W rozdziale pierwszym przedstawiono teoretyczne podstawy różnorodności kulturowej i efektywności zespołów projektowych, uwzględniając modele kulturowe i teorie rozwoju grup. W rozdziale drugim zaprezentowano charakterystykę firmy DNV, jej strukturę organizacyjną, obszary działalności oraz znaczenie różnorodności kulturowej. W rozdziale trzecim przeanalizowano wyniki badania różnorodności kulturowej w firmie DNV, wskazując kluczowe wnioski i rekomendacje.

## **Rozdział 1. Teoretyczne podstawy różnorodności kulturowej i efektywności zespołów projektowych**

### **1.1. Definicja i znaczenie różnorodności kulturowej**

Różnorodność kulturowa oraz jej wpływ na efektywność zespołów projektowych stanowią istotne zagadnienia w dziedzinie zarządzania zasobami ludzkimi oraz w ujęciu organizacyjnym<sup>1</sup>. W kontekście zespołów projektowych, zrozumienie dynamiki różnorodności kulturowej staje się kluczowym elementem skutecznego zarządzania nimi oraz osiągania pożądanych rezultatów projektowych. W zespołach projektowych może wpływać ona na procesy komunikacji, podejmowania decyzji, zarządzania konfliktami oraz kreatywność zespołu<sup>2</sup>. Jednakże, aby w pełni zrozumieć te zjawiska, konieczne jest zapoznanie się z teoretycznymi podstawami związanymi zarówno z różnorodnością kulturową, jak i efektywnością zespołów projektowych.

Różnorodność kulturowa odnosi się do istnienia i współistnienia różnorodnych kultur w ramach danego społeczeństwa, organizacji lub zespołu. Jest to koncepcja obejmująca różnice w zakresie wartości, norm, przekonań, zwyczajów, języków i stylów komunikacji, które wywodzą się z różnych kultur. Jak pokazują badania Van der Zee i Jansen, różnorodność kulturowa ma istotny wpływ na wydajność zespołów, co potwierdza znaczenie zarządzania różnorodnością w kontekście projektów<sup>3</sup>. Zrozumienie różnorodności kulturowej jest kluczowe dla efektywnego zarządzania zespołami w globalnym środowisku pracy, ponieważ wpływa na interakcje między członkami zespołu, proces podejmowania decyzji oraz ogólną efektywność zespołu. Coraz większa globalizacja i międzynarodowe interakcje sprawiają, że różnorodność kulturowa staje się nieodzownym elementem środowisk pracy. Współpraca w zespołach wielokulturowych wpływa zarówno na procesy komunikacyjne, jak i na dynamikę podejmowania decyzji, co czyni zarządzanie różnorodnością jednym z priorytetów w zarządzaniu projektami.

<sup>1</sup> K. Gadomska-Lila, *Różnorodność kulturowa i jej implikacje w praktyce zarządzania zasobami ludzkimi*. Katedra Organizacji i Zarządzania, Instytut Zarządzania i Marketingu, Uniwersytet Szczeciński 2017, s. 14.

<sup>2</sup> T. Listwan, *Spoleczne problemy zarządzania projektami*. Łódź 2013, s. 23-28.

<sup>3</sup> A. H. Van der Zee, P. J. Jansen, *The Impact of Cultural Diversity on Team Performance*, International Journal of Human Resource Management, 23(5), 2012, s. 1209-1227.

Różnorodność kulturowa wzbogaca zespoły o różne perspektywy, jednocześnie wprowadzając wyzwania związane z identyfikacją społeczną w kontekście pracy zespołowej. Jest nieodłącznym elementem współczesnych organizacji oraz istotnym czynnikiem wpływającym na ich sukces. Badania Tenhiälä<sup>4</sup> wskazują, że efektywność zarządzania zasobami ludzkimi jest silnie uzależniona od kontekstu kulturowego, a praktyki HR, które sprawdzają się w jednym kraju, mogą nie być równie skuteczne w innym. Autorzy podkreślają, że różnice w wartościach kulturowych, takich jak dystans do władzy czy unikanie niepewności, wpływają na sposób postrzegania i wdrażania polityk kadrowych. Ponadto, wskazują na istotną lukę między teorią a praktyką w zakresie HR, co może stanowić wyzwanie dla organizacji działających w środowisku międzynarodowym. W literaturze przedmiotu podkreśla się, że różnorodne zespoły mają tendencję do generowania bardziej innowacyjnych i kreatywnych pomysłów, ponieważ członkowie pochodzą z różnych środowisk i przynoszą różne perspektywy<sup>5</sup>. Podobne wnioski przedstawiają Lückmann i Färber<sup>6</sup>, podkreślając, że skuteczność zespołów projektowych w środowisku międzynarodowym zależy w dużej mierze od zdolności menedżerów do angażowania interesariuszy o różnych kontekstach kulturowych. Autorzy zwracają uwagę, że różnice kulturowe mogą prowadzić do barier w komunikacji oraz odmiennych oczekiwani co do stylu zarządzania, co wymaga od kierowników projektów elastyczności i dostosowania strategii współpracy do specyfiki danej kultury. Badania Jansen wskazują, że tożsamość społeczna w zespołach projektowych może wpływać na interakcje między członkami zespołu, co z kolei oddziaływa na efektywność projektów<sup>7</sup>. Ponadto, różnorodne zespoły często są bardziej skuteczne w rozwiązywaniu problemów, ponieważ różne perspektywy pozwalają na dokładniejszą analizę problemu i tworzenie bardziej efektywnych rozwiązań<sup>8 9</sup>. Analiza Thomasa pokazuje, że zróżnicowanie w zespole

---

<sup>4</sup> A. I. Tenhiälä, T. L. Giluk, S. Kepes, C. Simón, I.-S. Oh, S. Kim, *The Influence of National Culture on Human Resource Management Practices: A Meta-Analytic Review*, Journal of International Business Studies, 47(6), 2016, s. 1-27.

<sup>5</sup> T. Cox, *Cultural Diversity in Organizations: Theory, Research, and Practice*. San Francisco: Berrett-Koehler 1993, s. 15-35.

<sup>6</sup> M. Lückmann, K. Färber, *The Impact of Cultural Differences on Project Stakeholder Engagement: A Review of Case Study Research in International Project Management*, Procedia Computer Science, 100, 2016, link źródłowy: [\(PDF\) The Impact of Cultural Differences on Project Stakeholder Engagement: A Review of Case Study Research in International Project Management](#), dostęp 3.02.2025.

<sup>7</sup> P. J. Jansen, *Cultural Diversity in Project Teams: The Role of Social Identity*, Project Management Journal, 43(4), 2012, s. 29-41.

<sup>8</sup> R. J. Ely, D. A. Thomas, *Cultural diversity at work: The effects of diversity perspectives on work group processes and outcomes*. Administrative Science Quarterly, 46(2) 2001, s. 229-273.

może mieć pozytywny wpływ na wyniki, pod warunkiem, że zespół potrafi efektywnie zarządzać różnorodnością<sup>10</sup>. W globalnej gospodarce różnorodne zespoły lepiej rozumieją potrzeby i oczekiwania klientów z różnych kultur, co pozwala firmom na bardziej efektywne funkcjonowanie na międzynarodowych rynkach<sup>11</sup>. Zgodnie z przeglądem literatury przeprowadzonym przez Asare, skuteczne zarządzanie różnorodnością kulturową w zespołach może prowadzić do zwiększenia innowacyjności oraz lepszego podejmowania decyzji, co jest kluczowe w kontekście projektów<sup>12</sup>. Niemniej jednak, brak odpowiedniego zarządzania różnorodnością może prowadzić do konfliktów i trudności komunikacyjnych, które obniżają efektywność. Dlatego skuteczne wykorzystanie różnorodności wymaga odpowiednich strategii zarządczych, takich jak rozwój kompetencji międzykulturowych czy wdrażanie programów integracyjnych. Wprowadzenie tych strategii w organizacjach może poprawić jakość decyzji podejmowanych przez zespoły projektowe oraz skutecznie przyczynić się do wzrostu innowacyjności i spójności zespołowej<sup>13</sup>.

W literaturze można znaleźć kilka modeli kultur, które pomagają zrozumieć różnice między kulturami i ich wpływ na zachowania w miejscu pracy. Ich porównanie przedstawione zostało w Tabeli 1.

---

<sup>9</sup> M. L. Maznevski *Understanding our differences: Performance in decision-making groups with diverse members*. Human Relations, 47(5) 1994, s. 531-552.

<sup>10</sup> A. C. Thomas, *Diversity and Team Performance: The Effects of Team Diversity on Team Performance*, Journal of Applied Psychology, 100(2), 2015, s. 345-362.

<sup>11</sup> G. K. Stahl, M. L. Maznevski, A. Voigt, K. Jonson, *Unraveling the effects of cultural diversity in teams: A meta-analysis of research on multicultural work groups*. Journal of International Business Studies, 41(4) 2010, s. 690-709.

<sup>12</sup> L. M. N. Asare, *Managing Cultural Diversity in Teams: A Review of Literature*, International Journal of Project Management, 34(5), 2016, s. 925-935.

<sup>13</sup> S. G. Miller, *Strategies for Managing Cultural Diversity in Global Teams*. Oxford: Oxford University Press, 2018, s. 75-100.

**Tabela 1. Porównanie modeli kulturowych**

MODEL KULTURY	LICZBA WYMIARÓW	GŁÓWNE WYMIARY KULTURY	AUTORZY
Model Hofstede	6	Dystans do władzy, Indywidualizm vs. kolektywizm, Męskość vs. kobiecość, Unikanie niepewności, Orientacja długoterminowa vs. krótkoterminowa, Pobłażliwość vs. powściągliwość	Geert Hofstede
Model Trompenaarsa i Hampdena-Turnera	7	Uniwersalizm vs. partykularyzm, Indywidualizm vs. komunalizm, Neutralność vs. emocjonalność, Specyficzność vs. dyfuzja, Osiągnięcia vs. przypisanie, Sekwencyjność vs. synchroniczność czasu, Wewnętrzna vs. zewnętrzna kontrola	Fons Trompenaars i Charles Hampden-Turner
Model Schwartza	7	Harmonia, Hierarchia, Mistrzostwo, Inteligentna autonomia, Afektywna autonomia, Egalitaryzm, Wszechstronność	Shalom Schwartz
Model GLOBE	9	Unikanie niepewności, Dystans do władzy, Kolektywizm instytucjonalny, Kolektywizm grupowy, Asertywność, Orientacja na przyszłość, Orientacja na wyniki, Orientacja na ludzi, Orientacja na władzę	Robert J. House, Paul J. Hanges, Mansour Javidan, Peter W. Dorfman, Vipin Gupta

Źródło: opracowanie własne na podstawie G. Hofstede, G. J. Hofstede, M. Minkov, *Kultury i organizacje. Zaprogramowanie umysłu*. Warszawa 2011 s. 112-128; F. Trompenaars, & C. Hampden-Turner, *Riding the Waves of Culture: Understanding Diversity in Global Business*. New York: McGraw-Hill, 1997, s. 87-95; S. H. Schwartz, *Beyond individualism/collectivism: New cultural dimensions of values*. Thousand Oaks, CA: Sage, 1994, s. 85-119; R. J. House, P. J. Hanges, M. Javidan, P. W. Dorfman, V. Gupta, *Culture, Leadership, and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies*. Thousand Oaks, CA: Sage, 2004, s. 9-36

Jednym z najbardziej znanych modeli jest model wymiarów kultury Geerta Hofstede, który wyróżnia sześć wymiarów kultury: dystans do władzy, indywidualizm vs. kolektywizm, męskość vs. kobiecość, unikanie niepewności, orientacja długoterminowa vs. krótkoterminowa oraz pobłażliwość vs. powściągliwość<sup>14</sup> <sup>15</sup>. Model ten jest szeroko stosowany do analizy różnic kulturowych w kontekście organizacyjnym i pozwala na lepsze zrozumienie, jak różne kultury wpływają na sposób, w jaki ludzie pracują i współpracują w zespołach.

Innym ważnym modelem jest model Trompenaarsa i Hampdena-Turnera, który identyfikuje siedem wymiarów kultury wpływających na komunikację i zarządzanie w międzynarodowym kontekście: uniwersalizm vs. partykularyzm, indywidualizm vs. komunalizm, neutralność vs. emocjonalność, specyficzność vs. dyfuzja, osiągnięcia vs. przypisanie, sekwencyjność vs. synchroniczność czasu oraz wewnętrzna vs. zewnętrzna kontrola<sup>16</sup>. Ten model pomaga zrozumieć, jak różne kultury wpływają na interakcje i zachowania w miejscu pracy, co jest kluczowe dla efektywnego zarządzania zespołami projektowymi.

Model kultury Schwartza wyróżnia siedem uniwersalnych wartości kulturowych, które wpływają na zachowania i interakcje międzykulturowe: harmonia, hierarchia, mistrzostwo, intelektualna autonomia, afektywna autonomia, egalitaryzm oraz wszechstronność<sup>17</sup>. Te wartości kulturowe pomagają zrozumieć, jak różne kultury wpływają na priorytety i motywacje jednostek w kontekście organizacyjnym.

Dodatkowo, badanie GLOBE (Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness) identyfikuje dziewięć wymiarów kultury organizacyjnej, które wpływają na przywództwo i zarządzanie: unikanie niepewności, dystans do władzy, kolektywizm instytucjonalny, kolektywizm grupowy, asertywność, orientacja na przyszłość, orientacja na wyniki, orientacja na ludzi oraz orientacja na władze<sup>18</sup>. Ten model jest szczególnie przydatny do analizy, jak różnice kulturowe wpływają na style przywództwa i efektywność zespołów w kontekście międzynarodowym.

---

<sup>14</sup> G. Hofstede, *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations*. Thousand Oaks, CA: Sage 2001, s. 115.

<sup>15</sup> G. Hofstede, G. J. Hofstede, M. Minkov, *Kultury i organizacje. Zaprogramowanie umysłu*. Warszawa 2011 s. 112-128.

<sup>16</sup> F. Trompenaars, & C. Hampden-Turner, *Riding the Waves of Culture: Understanding Diversity in Global Business*. New York: McGraw-Hill, 1997, s. 87-95.

<sup>17</sup> S. H. Schwartz, *Beyond individualism/collectivism: New cultural dimensions of values*. Thousand Oaks, CA: Sage, 1994, s. 85-119.

<sup>18</sup> R. J. House, P. J. Hanges, M. Javidan, P. W. Dorfman, V. Gupta, *Culture, Leadership, and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies*. Thousand Oaks, CA: Sage, 2004, s. 9-36.

## 1.2. Teorie efektywności zespołów projektowych

W ramach badań nad efektywnością zespołów projektowych wypracowano różne teorie, które pomagają zrozumieć, co sprawia, że zespoły są skuteczne w realizacji swoich celów. Teorie te dostarczają istotnych narzędzi i ram pracy dla oceny oraz doskonalenia pracy zespołowej w kontekście osiągania celów projektowych. Skupiają się zarówno na dynamice procesów grupowych, jak i na indywidualnych rolach oraz relacjach w zespole. W literaturze dotyczącej efektywności zespołów projektowych wyróżnia się różne teorie, które oferują unikalne podejście do analizy i poprawy działania grup. Na przykład, badania Salas i innych wskazują na znaczenie ukierunkowanej współpracy i komunikacji w zespołach, co może znaczco wpływać na ich efektywność<sup>19</sup>. Każda z tych teorii skupia się na innym aspekcie efektywności zespołowej, od dynamiki grupowej i ról zespołowych po znaczenie komunikacji i relacji interpersonalnych. Jak zauważają Hackman i Wageman, efektywność zespołów jest często związana z umiejętnością kierowania procesami grupowymi i wzajemnego wsparcia członków<sup>20</sup>. Dodatkowo, badania Edmondson podkreślają, że środowisko sprzyjające uczeniu się i innowacjom jest kluczowe dla sukcesu zespołów projektowych<sup>21</sup>. W kontekście zespołów wielokulturowych, prace Stahl i innych pokazują, że różnice kulturowe mogą prowadzić do wyzwań, ale także stają się źródłem innowacyjnych rozwiązań, jeżeli są odpowiednio zarządzane<sup>22</sup>. Podobne wnioski przedstawiają badania Battistella<sup>23</sup>, które wskazują, że konkretne wymiary kulturowe, takie jak indywidualizm, męskość oraz unikanie niepewności, mają istotny wpływ na wyniki zarządzania projektami. Indywidualizm sprzyja większej autonomii członków zespołu i skutecznieszemu zarządzaniu dynamiką projektów, ponieważ osoby z kultur indywidualistycznych częściej podejmują samodzielne decyzje i wykazują inicjatywę. Męskość, jako wymiar

<sup>19</sup> K. Salas, D. L. H. Shuffler, D. S. Thayer, L. A. Bedwell, C. L. Salas, *Understanding the Essential Factors that Influence Team Effectiveness*, Team Performance Management, 2015.

<sup>20</sup> J. R. Hackman, R. Wageman, *A Theory of Team Coaching*, Academy of Management Review, 2005, 30(2), s. 269–287.

<sup>21</sup> A. C. Edmondson, *Teaming: How Organizations Learn, Innovate, and Compete in the Knowledge Economy*, Jossey-Bass, 2012, s. 110.

<sup>22</sup> G. K. Stahl, M. L. Maznevski, A. Voigt, K. Jonsen, *Unraveling the effects of cultural diversity in teams: A meta-analysis of research on multicultural work groups*, Journal of International Business Studies, 41(4), 2010, s. 690-709.

<sup>23</sup> C. Battistella, T. Bortolotti, S. Boscarini, F. Nonino, G. Palombi, *The impact of cultural dimensions on project management performance*, International Journal of Organizational Analysis, 2024, 32(1), 108-130, link źródłowy: [The impact of cultural dimensions on project management performance - the University of Groningen research portal](https://www.researchgate.net/publication/357123447/The_impact_of_cultural_dimensions_on_project_management_performance_-_the_University_of_Groningen_research_portal).

kulturowy, pozytywnie wpływa na kontrolę procesów projektowych, jednak może jednocześnie prowadzić do większej rywalizacji między członkami zespołu, co wymaga odpowiedniego podejścia ze strony kierownika projektu. Z kolei unikanie niepewności może negatywnie oddziaływać na elastyczność zarządzania projektem, zwłaszcza w warunkach dynamicznych zmian, gdy konieczna jest szybka adaptacja do nowych okoliczności. Wyniki te podkreślają znaczenie świadomego zarządzania różnorodnością kulturową w zespołach projektowych oraz dostosowania strategii kierowniczych do specyfiki kulturowej ich członków.

Tabela 2. prezentuje porównanie kluczowych teorii efektywności zespołów, uwzględniając ich główne założenia, praktyczne zastosowania oraz potencjalne ograniczenia.

Jedną z kluczowych teorii w obszarze efektywności zespołów jest model rozwoju grupy zaproponowany przez Bruce'a Tuckmana w 1965 roku. Tuckman wyróżnił cztery główne etapy rozwoju zespołu: forming (formowanie), storming (konfliktowanie), norming (normowanie) i performing (działanie)<sup>24</sup>:

- Forming (formowanie): w początkowej fazie formowania grupy członkowie zespołu skupią się na poznawaniu siebie nawzajem, ustalaniu zasad współpracy oraz zrozumieniu celów grupy. W tym okresie dominują uprzejmość i brak otwartego wyrażania różnic, a rola lidera jest kluczowa w definiowaniu ram funkcjonowania zespołu.
- Storming (konfliktowanie): na tym etapie pojawiają się różnice zdań, konflikty i negocjacje dotyczące ról w zespole. Członkowie mogą kwestionować decyzje lidera lub podział obowiązków, co może prowadzić do napięć. Właściwe zarządzanie konfliktami i wspieranie otwartej komunikacji są kluczowe, aby zespół mógł przejść do kolejnej fazy.
- Norming (normowanie): gdy konflikty zostaną zażegnane, zespół zaczyna wypracowywać normy współpracy. Tworzą się zasady komunikacji, wzrasta zaufanie i poczucie jedności. W tej fazie członkowie grupy zaczynają efektywnie współpracować i angażować się w realizację wspólnych celów.
- Performing (działanie): to faza, w której zespół osiąga pełną efektywność. Członkowie pracują spójnie, potrafią samodzielnie rozwiązywać problemy

---

<sup>24</sup> B. W. Tuckman, *Developmental sequence in small groups*. Psychological Bulletin, 63(6), s. 384-399.

i skutecznie realizować cele projektu. Lider przyjmuje bardziej wspierającą, a mniej kontrolującą rolę.

**Tabela 2. Porównanie teorii efektywności zespołu**

TEORIA	GŁÓWNE ZAŁOŻENIA	PRAKTYCZNE ZASTOSOWANIE	OGRANICZENIA
Model Tuckmana	Zespoły przechodzą przez pięć etapów rozwoju: forming, storming, norming, performing i adjourning	Przydatny w zarządzaniu zespołami projektowymi, umożliwia liderom identyfikację i wsparcie zespołu na każdym etapie rozwoju	Może być zbyt uproszczony w przypadku zespołów wielokulturowych lub działających w złożonych środowiskach
Role zespołowe Belbina	Skuteczność zespołu zależy od zbalansowania dziewięciu ról zespołowych, takich jak koordynator, inwestigator-odkrywca, monitor ewaluator czy perfekcjonista	Pomaga w rekrutacji i alokacji zadań, umożliwia zespołom lepsze wykorzystanie różnorodności umiejętności członków	Wymaga dogłębnej analizy ról, co może być czasochłonne; brak równowagi w rolach może prowadzić do konfliktów
Katzenbach i Smith	Kluczowe znaczenie ma współpraca, zaangażowanie, różnorodność umiejętności oraz jasna komunikacja	Skuteczna w zespołach wielokulturowych i projektowych, gdzie różnorodność jest zasobem	Może być trudna do wdrożenia w grupach z niskim poziomem zaufania lub w hierarchicznych organizacjach
Teoria Michaela Westa	Efektywność zespołu opiera się na zarządzaniu, komunikacji, współpracy, budowaniu zaufania i wspólnych celów	Przydatna w zespołach długoterminowych, gdzie ważne jest inwestowanie w relacje i zaufanie	Wymaga długofalowego zaangażowania liderów i członków zespołu; trudna do wdrożenia w środowiskach z dużą rotacją pracowników

Źródło: opracowanie własne na podstawie B. W. Tuckman, *Developmental sequence in small groups*. Psychological Bulletin, 63(6), s. 384-399; R. M. Belbin, *Management Teams: Why They Succeed or Fail*. Routledge, 2012, s. 15-42; J. R. Katzenbach, D. K. Smith, *The Wisdom of Teams: Creating the High-Performance Organization*. Harvard Business Review Press, 2015; M. A. West, *Effective Teamwork: Practical Lessons from Organizational Research*. John Wiley & Sons, 2012, s. 1-50

Tuckman dodał później piąty etap – adjourning (rozwiążanie zespołu), który dotyczy zespołów tymczasowych, takich jak grupy projektowe. Na tym etapie członkowie zespołu kończą współpracę i podsumowują osiągnięcia, co często wiąże się z refleksją nad sukcesami i wyzwaniami projektu. Teoria Tuckmana jest szczególnie przydatna w zarządzaniu zespołami projektowymi, gdzie dynamika pracy grupy może zmieniać się w czasie w zależności od etapu projektu.

Kolejną istotną teorią dotyczącą efektywności zespołów jest koncepcja ról zespołowych opracowana przez Meredith Belbina. Autor wyróżnił dziewięć ról zespołowych, z których każda odpowiada za inne aspekty pracy grupowej<sup>25</sup>:

- Koordynator: osoba organizująca pracę zespołu, wyznaczająca cele i koordynująca działania innych członków grupy.
- Implementator: członek zespołu odpowiedzialny za wdrażanie pomysłów w praktykę i realizację zadań zgodnie z planem.
- Inwestigator-odkrywca: osoba poszukująca nowych pomysłów i rozwiązań, zorientowana na innowacje.
- Monitor ewaluator: członek zespołu oceniający pomysły i podejmowane działania, często pełniący funkcję krytycznego obserwatora.
- Lokomotywa: osoba motywująca zespół do działania i podtrzymująca wysoki poziom energii grupy.
- Członek zespołu: wspiera harmonię i współpracę, dbając o relacje między członkami grupy.
- Perfekcjonista: skupiony na szczegółach i jakości, odpowiedzialny za dostarczanie produktów o najwyższym standardzie.
- Specjalista: ekspert w określonej dziedzinie, dostarczający wiedzy specjalistycznej niezbędnej do realizacji projektu.
- Twórca: osoba generująca nowe pomysły i inspirującą zespół do myślenia kreatywnego.

Według Belbina skuteczność zespołu zależy od odpowiedniego zbalansowania tych ról oraz świadomości członków grupy na temat swoich umiejętności i predyspozycji. Zespoły, które uwzględniają różnorodność ról, są bardziej elastyczne i lepiej radzą sobie z wyzwaniami projektowymi.

---

<sup>25</sup> R. M. Belbin, *Management Teams: Why They Succeed or Fail*. Routledge, 2012, s. 15-42.

Katzenbach i Smith podkreślają znaczenie współpracy i zaangażowania członków zespołu w procesie podejmowania decyzji oraz wykonywania zadań. Według ich teorii efektywne zespoły to takie, w których wszyscy członkowie są aktywnie zaangażowani w proces decyzyjny, a także czują się współodpowiedzialni za osiągane wyniki<sup>26</sup>. Taka forma współpracy sprzyja budowaniu wzajemnego zaufania oraz zwiększa poczucie przynależności do grupy, co w konsekwencji prowadzi do lepszego wykorzystania potencjału całego zespołu. Kluczowym aspektem, który podkreślają autorzy, jest wspólne dążenie do osiągnięcia celów. Zespoły o wysokiej efektywności koncentrują się na harmonijnym wykorzystaniu różnorodnych umiejętności, doświadczeń oraz perspektyw swoich członków. To właśnie ta różnorodność, jeśli jest odpowiednio zarządzana, pozwala na generowanie bardziej kreatywnych rozwiązań oraz skuteczniejsze radzenie sobie z pojawiającymi się wyzwaniami. W praktyce oznacza to, że każdy członek zespołu wnosi unikalną wartość do grupy, a liderzy zespołu powinni umiejętnie integrować te różnorodne zasoby, aby osiągać maksymalne korzyści. Jednym z filarów efektywności zespołu jest również jasna i przejrzysta komunikacja. Według Katzenbacha i Smitha, komunikacja powinna być nie tylko zrozumiała, ale także dwustronna, co oznacza, że każdy członek zespołu powinien mieć możliwość wyrażenia swojego zdania oraz dzielenia się pomysłami. Efektywna komunikacja wspiera także rozwiązywanie konfliktów, które są naturalnym elementem pracy zespołowej, szczególnie w grupach o wysokim poziomie różnorodności. Nie mniej istotnym elementem w teorii Katzenbacha i Smitha jest odpowiednie przywództwo. Lider zespołu pełni kluczową rolę w budowaniu atmosfery współpracy oraz motywowaniu członków zespołu do działania. Przywódca powinien nie tylko zarządzać, ale również wspierać, inspirować i moderować pracę grupy, tak aby każdy członek zespołu czuł się integralną częścią realizowanego projektu.

Michael West w swoich badaniach nad efektywnością zespołów kładzie szczególny nacisk na praktyczne aspekty funkcjonowania grupy, takie jak zarządzanie, komunikacja, współpraca oraz budowanie zaufania i wspólnych celów<sup>27</sup>. Jego teoria opiera się na założeniu, że to właśnie te elementy są fundamentem efektywności zespołu i umożliwiają grupom osiąganie wysokich wyników. West zwraca uwagę,

<sup>26</sup> J. R. Katzenbach, D. K. Smith, *The Wisdom of Teams: Creating the High-Performance Organization*. Harvard Business Review Press, 2015.

<sup>27</sup> M. A. West, *Effective Teamwork: Practical Lessons from Organizational Research*. John Wiley & Sons, 2012, s. 1-50.

że efektywne zarządzanie zespołem powinno być dynamiczne i elastyczne, dostosowując się do zmieniających się potrzeb oraz wyzwań w środowisku pracy. W kontekście zespołów międzynarodowych szczególnym wyzwaniem jest geograficzna i kulturowa dyspersja, która może zarówno sprzyjać innowacyjności, jak i utrudniać efektywną współpracę. Badania Lambiase<sup>28</sup> wskazują, że rozproszenie zespołów pozytywnie wpływa na kreatywność dzięki różnorodnym perspektywom, ale jednocześnie rodzi trudności w komunikacji, koordynacji działań i zarządzaniu procesami projektowymi. Brak bezpośredniego kontaktu oraz różnice w strukturach decyzyjnych mogą wydłużać czas podejmowania decyzji, zwiększać ryzyko nieporozumień oraz prowadzić do obniżenia efektywności operacyjnej zespołu. Jednym z kluczowych elementów, na które wskazuje West, jest budowanie wzajemnego zaufania. Zespoły, które charakteryzują się wysokim poziomem zaufania między członkami, są bardziej otwarte na dzielenie się informacjami, wyrażanie swoich opinii oraz podejmowanie ryzyka związanego z wprowadzaniem innowacji. Brak zaufania prowadzi natomiast do unikania konfliktów, niskiego zaangażowania oraz trudności w realizacji wspólnych celów. W praktyce budowanie zaufania wymaga czasu, konsekwencji oraz transparentności działań ze strony lidera i członków zespołu.

West podkreśla również rolę komunikacji jako kluczowego narzędzia wspierającego efektywność zespołu. Efektywna komunikacja nie tylko ułatwia przepływ informacji, ale także sprzyja rozwiązywaniu konfliktów, budowaniu spójności grupy oraz motywowaniu członków zespołu. Komunikacja w zespole powinna być zarówno formalna, jak i nieformalna, aby zapewnić równowagę między profesjonalizmem a zacieśnianiem relacji interpersonalnych. West sugeruje także, że liderzy zespołów powinni stymulować otwartą komunikację, w której członkowie grupy czują się swobodnie wyrażając swoje zdanie oraz pomysły.

Kolejnym ważnym aspektem w teorii Westa jest współpraca. West uważa, że współpraca jest nie tylko sposobem na osiąganie wspólnych celów, ale także czynnikiem wzmacniającym zaangażowanie i satysfakcję członków zespołu. Współpraca sprzyja dzieleniu się wiedzą i doświadczeniami, co z kolei prowadzi do generowania innowacyjnych rozwiązań oraz szybszego rozwiązywania problemów.

---

<sup>28</sup> S. Lambiase, G. Catolino, F. Pecorelli, D. A. Tamburri, F. Palomba, W.-J. van den Heuvel, F. Ferrucci, *An Empirical Investigation Into the Influence of Software Communities' Cultural and Geographical Dispersion on Productivity*, link źródłowy:  
<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S016412122300273X>, dostęp: 3.02.2025.

Aby współpraca była efektywna, niezbędne jest zapewnienie odpowiedniego środowiska pracy, w którym członkowie zespołu czują się doceniani i wspierani.

Wyznaczanie wspólnych celów to kolejny filar efektywności zespołowej według Westa. Jasno określone cele umożliwiają skupienie uwagi całego zespołu na priorytetach oraz motywują do wspólnego działania. West podkreśla, że cele powinny być realistyczne, mierzalne oraz dostosowane do możliwości zespołu. Wprowadzenie celów grupowych, które są akceptowane przez wszystkich członków zespołu, wzmacnia poczucie odpowiedzialności oraz integracji w grupie. West wskazuje także na inwestowanie w relacje interpersonalne jako kluczowy element długoterminowego sukcesu zespołu. Relacje te wpływają na poziom zaufania, motywacji oraz zdolność zespołu do radzenia sobie z wyzwaniami. Zespoły, które aktywnie pracują nad relacjami, są bardziej odporne na konflikty oraz lepiej radzą sobie w sytuacjach stresowych. Budowanie relacji wymaga regularnych interakcji, wspólnego rozwiązywania problemów oraz promowania empatii i wzajemnego zrozumienia.

### **1.3. Definicja efektywności zespołu**

Efektywność zespołu to jedno z kluczowych pojęć w zarządzaniu, które odnosi się do zdolności grupy do skutecznego osiągania zamierzonych celów w sposób skuteczny, wydajny i satysfakcyjny dla wszystkich zainteresowanych stron. W kontekście współczesnych organizacji, efektywność zespołów nie tylko zależy od realizacji celów, ale także od zdolności do adaptacji w zmieniającym się środowisku pracy, zwłaszcza w kontekście różnorodności kulturowej<sup>29</sup>. Jest to wielowymiarowa koncepcja obejmująca zarówno aspekty związane z wynikami, jak i procesami oraz relacjami interpersonalnymi wewnątrz grupy. W literaturze przedmiotu efektywność zespołu definiowana jest jako połączenie trzech podstawowych elementów: osiągania celów, satysfakcji członków zespołu oraz długofalowej zdolności zespołu do współpracy<sup>30</sup>. Nowoczesne badania wskazują, że jednym z najważniejszych elementów skutecznych zespołów jest zdolność do efektywnej współpracy, zwłaszcza w kontekście międzynarodowych projektów zespołowych<sup>31</sup>. Efektywność zespołów

<sup>29</sup> N. B. Moe, *Effectiveness of Virtual Teams in Global Organizations*, Journal of Organizational Behavior, 2022, 43(2), s. 220-236.

<sup>30</sup> A. K. Koźmiński, & W. Piotrowski, Zarządzanie. Teoria i praktyka. Warszawa: Wydawnictwo PWN, 2016, s. 22-70.

<sup>31</sup> S. I. Tannenbaum, E. Salas, & D. Cohen, *Teamwork in the Modern Workplace: A Global Perspective*. Oxford: Oxford University Press, 2021, s. 1-20.

projektowych jest również uzależniona od poziomu zaangażowania poszczególnych członków, który może wynikać z różnorodności kulturowej i sposobu, w jaki poszczególni członkowie postrzegają swoje role w zespole. Zarządzanie rolami w zespołach wielokulturowych wymaga uwzględnienia lokalnych tradycji, co pozwala na lepsze wykorzystanie potencjału każdego członka zespołu i zapobieganie nieporozumieniom<sup>32</sup>.

Realizacja celów jest pierwszym i najbardziej oczywistym wskaźnikiem efektywności zespołu. Oznacza to, że zespół jest w stanie osiągnąć zamierzone wyniki w określonym czasie i zgodnie z ustalonym budżetem oraz standardami jakości. W kontekście zespołów projektowych realizacja celów obejmuje również zdolność do spełnienia wymagań interesariuszy oraz elastyczność w adaptacji do zmieniających się warunków otoczenia. Kluczowymi wskaźnikami w tym zakresie są terminowość realizacji zadań, zdolność zespołu do ukończenia projektów w wyznaczonym czasie oraz jakość rezultatów zgodna z wymaganiami organizacji i oczekiwaniemi klientów<sup>33</sup>.

Satyfakcja członków zespołu jest kolejnym istotnym elementem efektywności. Zadowolenie z pracy w zespole wpływa na poziom zaangażowania, motywację oraz chęć podejmowania kolejnych wyzwań. Kluczowe czynniki, które wpływają na satysfakcję członków zespołu, to atmosfera pracy, relacje interpersonalne, otwarta komunikacja oraz sprawiedliwy podział obowiązków<sup>34</sup>. Badania wskazują, że zespoły o wysokim poziomie satysfakcji swoich członków są bardziej produktywne i odporne na wyzwania.

Efektywność zespołu nie ogranicza się tylko do krótkoterminowych wyników. Ważnym elementem jest również zdolność zespołu do długofalowej współpracy, która obejmuje budowanie zaufania, rozwijanie kompetencji zespołowych oraz umiejętność radzenia sobie z konfliktami. Długofalowa zdolność do współpracy jest szczególnie istotna w zespołach wielokulturowych, gdzie różnorodność perspektyw może być zarówno atutem, jak i źródłem napięć<sup>35</sup>. Różnorodność kulturowa w zespołach może stanowić zarówno szansę, jak i wyzwanie. Efektywność współpracy zależy od umiejętności zarządzania tymi różnicami oraz odpowiedniego wykorzystania

<sup>32</sup> L. J. Walker, *Managing Roles and Expectations in Multicultural Teams. Journal of Organizational Behavior*, 2020, 41(5), s. 1068-1081.

<sup>33</sup> R. M. Belbin, *Management Teams: Why They Succeed or Fail*. Routledge, 2012, s. 15-42.

<sup>34</sup> J. Lewandowski. Zarządzanie różnorodnością w organizacji. Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, 2016, s. 75

<sup>35</sup> E. Meyer, *Mapa kulturowa. Jak skutecznie radzić sobie z różnicami kulturowymi w biznesie*. Wydawnictwo PWN, 2023, s. 88.

potencjału, który niesie ze sobą wielokulturowe podejście do pracy. Zarządzanie różnorodnością kulturową jest kluczowym elementem sukcesu w zespołach, które działają w międzynarodowym środowisku. Przeprowadzone badania wykazały, że zespoły projektowe o dużej różnorodności kulturowej często osiągają lepsze wyniki, gdy różnice są odpowiednio zarządzane<sup>36</sup>.

W literaturze istnieje wiele modeli, które pomagają zrozumieć, co wpływa na efektywność zespołów. Model Tuckmana opisuje rozwój zespołu w czterech fazach: formowanie, konfliktowanie, normowanie i działanie, co podkreśla znaczenie harmonii i spójności grupy dla osiągnięcia pełnej efektywności<sup>37</sup>. Role zespolove Belbina wskazują natomiast, że zbalansowanie ról zespołowych sprzyja osiąganiu wysokiej efektywności. Teoria Michaela Westa podkreśla znaczenie współpracy, komunikacji oraz budowania wspólnych celów jako fundamentów efektywności zespołowej<sup>38</sup>.

W kontekście różnorodności kulturowej efektywność zespołu zależy w dużej mierze od umiejętności zarządzania różnicami kulturowymi. Zespoły wielokulturowe mają potencjał do generowania innowacyjnych rozwiązań, ale mogą również napotykać na trudności związane z różnicami w stylach komunikacji, podejściu do pracy oraz oczekiwaniach. Zarządzanie tymi różnicami staje się kluczowe, zwłaszcza w organizacjach, które pracują w globalnym kontekście, gdzie każda kultura wnosi swoje unikalne podejście do zarządzania projektami<sup>39</sup>. Rozwój kompetencji międzykulturowych, skuteczne przywództwo oraz wdrożenie jasnych zasad współpracy są kluczowe w minimalizowaniu nieporozumień<sup>40</sup>.

Efektywność zespołu może być oceniana przy użyciu zarówno wskaźników ilościowych, jak i jakościowych. Warto jednak zauważyć, że miary jakościowe, takie jak ocena kreatywności zespołowej, zdolność do rozwiązywania problemów czy innowacyjność, mogą odgrywać kluczową rolę w zespołach wielokulturowych. Zespoły te mają potencjał do generowania nowych, nieszablonowych rozwiązań dzięki różnym perspektywom, które członkowie przynoszą z różnych kultur. W tym kontekście ocena efektywności zespołów wielokulturowych powinna uwzględniać

---

<sup>36</sup> A. M. Smith, *Cultural Diversity and Team Success in International Projects*. New York: Routledge, 2019, s. 22-45.

<sup>37</sup> B. W. Tuckman, *Developmental sequence in small groups*. Psychological Bulletin, 63(6), s. 56.

<sup>38</sup> M. A. West, *Effective Teamwork: Practical Lessons from Organizational Research*. John Wiley & Sons, 2012, s. 67.

<sup>39</sup> Gibson, C. B., & Gibbs, J. L. (2023). *Cultural Diversity and Team Performance: Insights from Global Teams*. International Journal of Cross-Cultural Management, 23(1), 34-49

<sup>40</sup> G. Hofstede, *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations*. Thousand Oaks, CA: Sage 2001, s. 134.

zarówno tradycyjne wskaźniki, jak i te bardziej miękkie, związane z innowacyjnością i współpracą<sup>41</sup>. Wskaźniki ilościowe obejmują czas realizacji projektu, koszty oraz liczbę wykonanych zadań, podczas gdy wskaźniki jakościowe dotyczą zadowolenia zespołu, jakości komunikacji i poziomu innowacyjności. Regularne monitorowanie tych wskaźników pozwala na identyfikację obszarów wymagających poprawy oraz wprowadzanie działań doskonalących<sup>42</sup>.

Efektywność zespołu to wielowymiarowy proces, który zależy od wielu czynników, takich jak realizacja celów, satysfakcja członków zespołu, długofalowa zdolność do współpracy oraz umiejętność zarządzania różnorodnością. Kluczowym wyzwaniem dla menedżerów jest stworzenie środowiska sprzyjającego współpracy i innowacyjności, które pozwoli zespołowi osiągać maksymalne wyniki zarówno w krótkiej, jak i długiej perspektywie.

#### **1.4. Wskaźniki i miary efektywności zespołu**

Ocena efektywności zespołu opiera się na różnorodnych wskaźnikach i miarach, które umożliwiają obiektywną analizę osiągnięć grupy oraz identyfikację obszarów wymagających poprawy. Wskaźniki te obejmują zarówno aspekty mierzalne (np. czas, koszty, jakość), jak i niemierzalne (np. poziom zaangażowania czy satysfakcja członków zespołu). Dostosowanie odpowiednich wskaźników zależy od kontekstu projektu, rodzaju działalności oraz oczekiwania interesariuszy. Wymienia się następujące kluczowe wskaźniki efektywności zespołu:

- Osiągnięte cele: stopień realizacji celów wyznaczonych zespołowi, mierzone poprzez analizę zamkniętych zadań w określonym czasie w odniesieniu do planów projektowych<sup>43</sup>. W kontekście projektów długoterminowych istotne jest monitorowanie postępów za pomocą wskaźników pośrednich, takich jak liczba ukończonych etapów projektu.
- Jakość pracy: ocena jakości wytworzonych produktów, usług lub rozwiązań. Uwzględnia zgodność z określonymi standardami jakości (np. ISO)

---

<sup>41</sup> A. H. Roberts, *Collaborative Innovation in Multicultural Teams*, Journal of Business and Technology, 2023, 29(4), s. 154-170.

<sup>42</sup> E. Skrzypek, *Zarządzanie jakością i bezpieczeństwem*. Lublin: Wydawnictwo UMCS, 2011, s. 104.

<sup>43</sup> J. R. Hackman, *Leading Teams: Setting the Stage for Great Performances*. Harvard Business Press, 2002, s 15-42.

oraz opinie klientów końcowych<sup>44</sup>. Dla zespołów wielokulturowych istotne jest także uwzględnienie różnic w standardach jakości w różnych regionach świata<sup>45</sup>.

- Wydajność: zdolność zespołu do efektywnego wykorzystywania zasobów, czasu i środków w celu osiągnięcia celów projektowych. Mierzona za pomocą wskaźników takich jak liczba godzin pracy na zadanie, wykorzystanie budżetu lub stopień zaangażowania członków zespołu w realizację poszczególnych zadań<sup>46</sup>.
- Satysfakcja zespołu: stopień zadowolenia członków zespołu z procesu pracy oraz wyników osiągniętych przez grupę. Mierzona za pomocą ankiet pracowniczych oraz wskaźników retencji w zespole. Badania Hackmana<sup>47</sup> wskazują, że zadowolenie z pracy jest bezpośrednio związane z efektywnością zespołu, ponieważ wpływa na poziom motywacji i zaangażowania.
- Lojalność i zaangażowanie: poziom lojalności członków zespołu wobec wspólnych celów i wartości grupy. Mierzony poprzez wskaźniki takie jak poziom uczestnictwa w spotkaniach, liczba zgłoszanych inicjatyw czy deklaracje zaangażowania w ankietach zespołowych<sup>48</sup>.
- Efektywność komunikacji: analiza jakości komunikacji wewnętrz zespołu, w tym liczby konfliktów, stopnia zrozumienia celów oraz płynności przekazu informacji<sup>49</sup>. Wskaźnik ten można mierzyć za pomocą ankiet oceniających jakość przepływu informacji, analizy liczby konfliktów w zespole oraz skuteczności spotkań zespołowych (np. liczba spotkań zakończonych konkretnymi ustaleniami).
- Zarządzanie innowacjami: liczba pomysłów generowanych przez zespół, wdrożonych innowacji oraz zgłoszonych usprawnień w procesach<sup>50</sup>. Mierzalność obejmuje liczbę zgłoszonych i wdrożonych pomysłów

---

<sup>44</sup> S. P. Robbins, T. A. Judge, *Organizational Behavior* (17th ed.). Pearson, 2018, s. 355-358.

<sup>45</sup> E. Meyer, *Mapa kulturowa. Jak skutecznie radzić sobie z różnicami kulturowymi w biznesie*. Wydawnictwo PWN, 2023, str 102-108.

<sup>46</sup> J. R. Katzenbach, D. K. Smith, *The Wisdom of Teams: Creating the High-Performance Organization*. Harvard Business Review Press, 2015.

<sup>47</sup> J. R. Hackman, *Leading Teams: Setting the Stage for Great Performances*. Harvard Business Press, 2002, s. 1-52.

<sup>48</sup> D. Goleman, *Leadership That Gets Results*, Harvard Business Review, 2000, 78(2), s. 80–85.

<sup>49</sup> S. P. Robbins, T. A. Judge, *Organizational Behavior* (17th ed.). Pearson, 2018, s. 359-363

<sup>50</sup> J. R. Katzenbach, D. K. Smith, *The Wisdom of Teams: Creating the High-Performance Organization*. Harvard Business Review Press, 2015.

oraz ocenę wpływu wdrożonych innowacji na wydajność, jakość lub oszczędności zespołu.

Powyższe wskaźniki mogą być także przedstawione w formie tabelarycznej, co pozwala na bardziej przejrzyste zestawienie ich charakterystyki, metod pomiaru oraz zastosowania (Tabela 3.).

**Tabela 3. Charakterystyka wskaźników efektywności zespołu**

WSKAŹNIK	CHARAKTER	METODA POMIARU	ZASTOSOWANIE
Osiągnięte cele	Mierzalny	Analiza wykonanych zadań, ocena postępów projektowych	Określenie realizacji celów projektu oraz efektywności pracy zespołu
Jakość pracy	Mierzalny/subiektywny	Ocena zgodności wyników z wymaganiami i standardami	Weryfikacja standardów jakości produktów i usług
Wydajność	Mierzalny	Monitorowanie wykorzystania czasu, zasobów i budżetu	Optymalizacja kosztów i czasu pracy
Satyfakcja zespołu	Subiektywny	Ankiety, wywiady, poziom rotacji w zespole	Zrozumienie motywacji i zaangażowania członków zespołu
Lojalność i zaangażowanie	Subiektywny	Ankiety, liczba zgłoszonych inicjatyw, poziom uczestnictwa w działaniach zespołu	Ocena zaangażowania i identyfikacji członków zespołu z celami grupy
Efektywność komunikacji	Subiektywny	Analiza liczby konfliktów, ankiety oceniające jakość współpracy	Wspieranie przepływu informacji i budowanie spójności zespołu
Zarządzanie innowacjami	Mierzalny/subiektywny	Liczba nowych pomysłów, analiza wdrożonych innowacji	Ocena zaangażowania i identyfikacji członków zespołu z celami grupy

Źródło: opracowanie własne na podstawie D. Goleman, *Leadership That Gets Results*, Harvard Business Review, 2000, 78(2), s. 80–85; S. P. Robbins, T. A. Judge, *Organizational Behavior* (17th ed.). Pearson, 2018, s. 359–363; J. R. Katzenbach, D. K. Smith, *The Wisdom of Teams: Creating the High-Performance Organization*. Harvard Business Review Press, 2015.

Monitorowanie tych wskaźników pozwala na bieżąco identyfikować mocne i słabe strony zespołu. Na przykład, niski poziom satysfakcji może sygnalizować problemy wewnętrzne, które wymagają uwagi menedżera, podczas gdy niski wskaźnik jakości pracy może wskazywać na potrzebę szkolenia lub dostosowania procesów. Regularna analiza wskaźników, takich jak osiągnięte cele czy wydajność, umożliwia także lepsze planowanie zasobów i budowanie strategii w długoterminowej perspektywie. W połączeniu z oceną „miękkich” aspektów, jak zaangażowanie i komunikacja, daje to pełniejszy obraz efektywności zespołu i wspiera podejmowanie trafnych decyzji zarządczych. Efektywne zarządzanie zespołem wymaga stałego monitorowania i analizy wskaźników efektywności w celu wykrywania potencjalnych problemów oraz identyfikacji obszarów wymagających poprawy. Analiza wskaźników, takich jak osiągnięte cele, wydajność czy jakość pracy, dostarcza obiektywnych danych, które mogą być podstawą do podejmowania decyzji operacyjnych. Niemniej jednak, wskaźniki subiektywne, takie jak satysfakcja zespołu czy lojalność, są równie istotne, ponieważ wpływają na długoterminowe zaangażowanie członków zespołu oraz ich zdolność do współpracy.

W praktyce zarządzania zespołami szczególnie znaczenie ma odpowiedni balans pomiędzy monitorowaniem wskaźników a ich praktycznym wykorzystaniem<sup>51</sup>. Nadmierna kontrola i presja na wyniki mogą prowadzić do zmniejszenia satysfakcji zespołu i wzrostu poziomu stresu, co w konsekwencji może obniżyć ogólną efektywność. Dlatego kluczowym elementem zarządzania wskaźnikami jest stworzenie środowiska, w którym członkowie zespołu czują się wspierani, a nie oceniani wyłącznie na podstawie wyników. Przykładowe podejście do zarządzania wskaźnikami efektywności obejmują różnorodne działania dostosowane do potrzeb zespołu i specyfiki jego pracy. Jednym z kluczowych elementów są regularne sesje feedbacku, podczas których omawiane są wyniki wskaźników, a członkowie zespołu mają możliwość zgłaszania uwag i pomysłów na poprawę procesów<sup>52</sup>. Takie podejście sprzyja budowaniu otwartej komunikacji oraz zaangażowania w realizację wspólnych celów. Kolejnym istotnym aspektem jest dostosowanie wskaźników do celów zespołu. Zamiast stosowania uniwersalnych miar, które mogą nie uwzględniać specyfiki projektu, warto wybierać wskaźniki odzwierciedlające rzeczywiste potrzeby i priorytety

---

<sup>51</sup> B. Kożusznik, *Zarządzanie zespołem. Psychologia relacji w organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, 2018, s. 112-120.

<sup>52</sup> P.M. Lencioni, *The Five Dysfunctions of a Team: A Leadership Fable*, Jossey-Bass, 2002, s 83-118.

grupy. Dzięki temu możliwe jest dokładniejsze monitorowanie postępów i skuteczniejsze zarządzanie zasobami<sup>53</sup>. Nie mniej ważna jest inwestycja w rozwój zespołu. Analiza wskaźników, takich jak jakość pracy czy wydajność, może wskazywać na konieczność przeprowadzenia szkoleń, mentoringu lub wdrożenia innych działań wspierających rozwój kompetencji członków zespołu. Takie podejście pozwala nie tylko na bieżącą poprawę wyników, ale także na zwiększenie zdolności adaptacyjnych zespołu w przyszłości.

Wykorzystanie wskaźników różni się w zależności od branży, ponieważ każda z nich posiada unikalne cele i priorytety. W sektorach technologicznych szczególną uwagę zwraca się na wydajność i jakość pracy. Na przykład wskaźniki takie jak wskaźnik błędów w oprogramowaniu, czas realizacji projektu, wskaźnik dostępności systemów czy liczba wdrożonych innowacji są kluczowe dla oceny sukcesu działań. W branży tej dominuje podejście analityczne, wykorzystujące zaawansowane narzędzia do monitorowania efektywności, takie jak systemy ERP (Enterprise Resource Planning) oraz zaawansowane analizy danych<sup>54</sup>. Dzięki tym narzędziom możliwe jest nie tylko śledzenie wyników, ale także prognozowanie potencjalnych trudności i wdrażanie działań zapobiegawczych.

Z kolei w branżach kreatywnych, takich jak reklama czy projektowanie, większe znaczenie mają wskaźniki subiektywne, takie jak poziom zaangażowania, kreatywność zespołu czy satysfakcja klientów. W tych branżach, sukces często zależy od jakości relacji z klientem oraz zdolności do dostarczania unikalnych, innowacyjnych rozwiązań<sup>55</sup>. Narzędzia takie jak ankiety oceniające zadowolenie klientów czy analiza opinii w mediach społeczeństwowych są powszechnie stosowane do oceny efektywności działań. Co więcej, liderzy w branżach kreatywnych często inwestują w rozwój zespołów poprzez szkolenia z zakresu innowacyjnego myślenia i budowania zespołów, co bezpośrednio wpływa na poziom zaangażowania pracowników<sup>56</sup>.

W sektorze ochrony zdrowia kluczowe są wskaźniki związane z bezpieczeństwem pacjentów, jakością opieki i zgodnością z normami prawnymi. Efektywność jest tutaj oceniana na podstawie liczby błędów medycznych, czasu oczekiwania pacjentów czy wyników klinicznych. Systemy zarządzania jakością, takie

<sup>53</sup> S. McChrystal, T. Collins, D. Silverman, C. Fussell, *Team of Teams: New Rules of Engagement for a Complex World*, Portfolio, 2015, s. 103-120.

<sup>54</sup> W. M. Grudzewski, I. K. Hejduk, *Zarządzanie technologiami*, Warszawa: Difin, 2004, s. 75-88.

<sup>55</sup> P. Zbierowski, *Przywództwo i innowacyjność w organizacjach*, Warszawa: CeDeWu, 2012, s. 89.

<sup>56</sup> M. Czerska, *Organizacja i zarządzanie: podstawy wiedzy menedżerskiej*, Gdańsk: Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, 2016, s. 102-118.

jak Six Sigma czy Kaizen, są powszechnie stosowane w celu monitorowania i poprawy procesów<sup>57</sup>.

Sektor publiczne natomiast, takie jak administracja czy edukacja, koncentrują się na wskaźnikach takich jak efektywność kosztowa, dostępność usług oraz poziom zadowolenia obywateli. Tutaj często stosuje się narzędzia takie jak Balanced Scorecard, które umożliwiają kompleksową ocenę efektywności działań w różnych wymiarach organizacyjnych<sup>58</sup>.

Różnorodność zastosowania wskaźników odzwierciedla specyfikę każdej branży, wskazując na istotne różnice w sposobach mierzenia efektywności. Podczas gdy sektory technologiczne stawiają na precyzyjne dane i zaawansowane narzędzia analityczne, branże kreatywne opierają się na subiektywnych kryteriach, takich jak zaangażowanie i innowacyjność. Ochrona zdrowia koncentruje się na bezpieczeństwie i jakości usług, a sektory publiczne na wskaźnikach kosztowych i dostępności usług. Każda z tych perspektyw podkreśla, jak ważne jest dostosowanie metod oceny efektywności do unikalnych potrzeb i celów danej dziedziny.

---

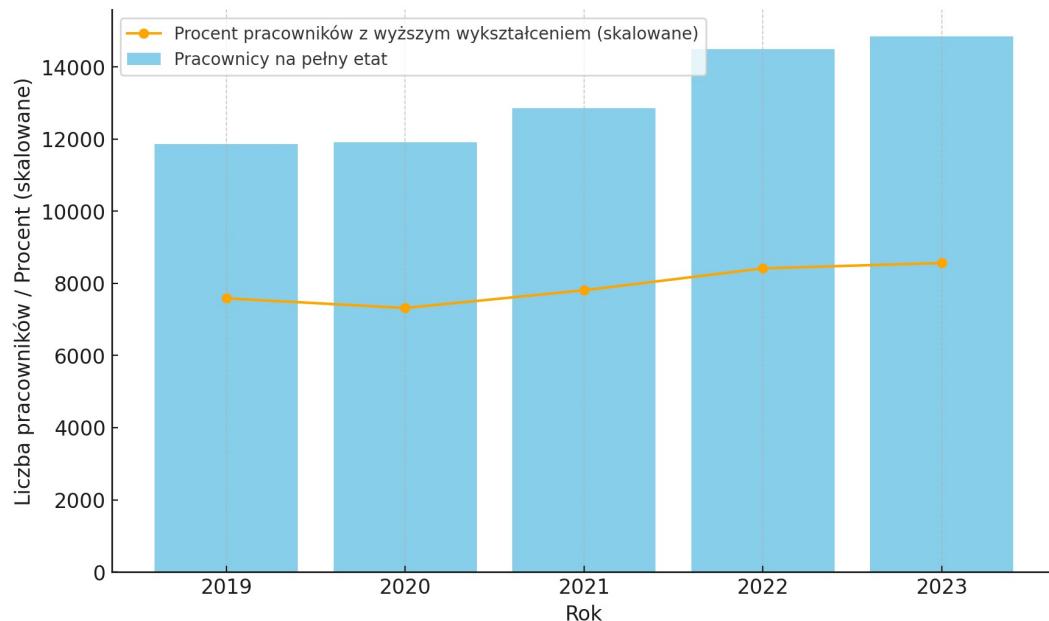
<sup>57</sup> M. Bugdol, *Zarządzanie jakością w organizacjach*, Warszawa: PWN, 2012, s. 67-79.

<sup>58</sup> M. Romanowska, *Zarządzanie strategiczne*, Warszawa: PWN, 2016, s. 143-151.

## Rozdział 2. Charakterystyka firmy DNV i jej branży

### 2.1. Historia i misja firmy DNV

Firma DNV (Det Norske Veritas), założona w 1864 roku w Norwegii, jest jednym z najstarszych i najbardziej renomowanych towarzystw klasyfikacyjnych na świecie. Początkowo jej działalność koncentrowała się na zapewnianiu bezpieczeństwa w przemyśle morskim, jednak z biegiem lat firma dynamicznie rozszerzała swoją ofertę, dostosowując się do zmieniających się potrzeb rynku i rosnących wyzwań technologicznych. Dziś DNV zatrudnia około 15 000 pracowników na całym świecie, reprezentujących 122 narodowości. Liczba pracowników zatrudnionych na pełny etat wzrosła do 14,841 w roku 2023, z czego 57,7% stanowili pracownicy z wyższym wykształceniem. Rozmieszczenie geograficzne oraz zróżnicowanie kulturowe przyczyniają się do budowania bogatej kultury organizacyjnej, co omówiono na poniższym rysunku 1.



**Rysunek 1. Statystyki zatrudnienia w DNV w latach 2019-2023**

Źródło: DNV Annual Report 2023, link źródłowy: <https://www.dnv.com/annualreport/>, dostęp

15.01.2025.

Analiza danych dotyczących struktury zatrudnienia w firmie DNV w latach 2019-2023 wskazuje na istotny wzrost liczby pracowników zatrudnionych na pełny etat, z poziomu 11 854 osób w 2019 roku do 14 841 osób w 2023 roku. Tendencja ta świadczy o stabilnym rozwoju firmy i jej zdolności do generowania nowych miejsc pracy, mimo zmiennych warunków gospodarczych. Jednocześnie zaobserwowano wzrost udziału pracowników z wyższym wykształceniem – z 51,1% w 2019 roku do 57,7% w 2023 roku. Trend ten odzwierciedla zaangażowanie DNV w budowanie zespołu o wysokich kwalifikacjach, co jest kluczowe w realizacji kompleksowych projektów związanych z zarządzaniem ryzykiem, certyfikacją i wdrażaniem innowacyjnych technologii. Wzrost liczby pracowników oraz ich kwalifikacji przyczynia się również do rozwijania globalnej kultury organizacyjnej, w której różnorodność i inkluzywność odgrywają coraz większą rolę. Jest to szczególnie istotne w kontekście globalnej działalności firmy, obejmującej ponad 100 krajów i 122 narodowości, co pozwala na efektywną realizację projektów w zróżnicowanych środowiskach kulturowych.

Siedziba główna firmy DNV (rysunek 2.) znajduje się nad fiordem Oslo w miejscowości Høvik, około 20 minut jazdy od centrum Oslo. Kompleks składa się z trzech dużych budynków biurowych: Veritas 1 z 1976 roku, Veritas 2 z 1983 roku oraz Veritas 3 z 2016 roku, a także kilku odnowionych budynków z cegły, pochodzących z historycznej huty szkła. Dla pracowników i gości kursują darmowe autobusy wahadłowe, które odjeżdżają ze stacji Sandvika, Skøyen oraz Lysaker, umożliwiając wygodny dojazd do siedziby.



**Rysunek 2. Siedziba główna firmy DNV w Høvik**

Źródło: Strona główna firmy DNV, link źródłowy: <https://www.dnv.com/contact/headquarters>, dostęp 15.01.2025.

Misją firmy DNV jest ochrona życia, mienia i środowiska, co stanowi fundament świadczonych przez nią usług. Firma wspiera klientów i interesariuszy, dostarczając im rzetelnych informacji oraz danych analitycznych, które pozwalają na podejmowanie bezpiecznych i efektywnych decyzji w kluczowych obszarach działalności. Kluczową wartością w działalności firmy DNV jest także współpraca z partnerami z różnych sektorów, co pozwala na wymianę doświadczeń i rozwój standardów branżowych<sup>59</sup>. Opierając się także na wartościach, takich jak troska, odwaga i współpraca, firma DNV działa jako zaufany doradca największych organizacji na świecie, wspierając je w osiąganiu ich celów i rozwoju.

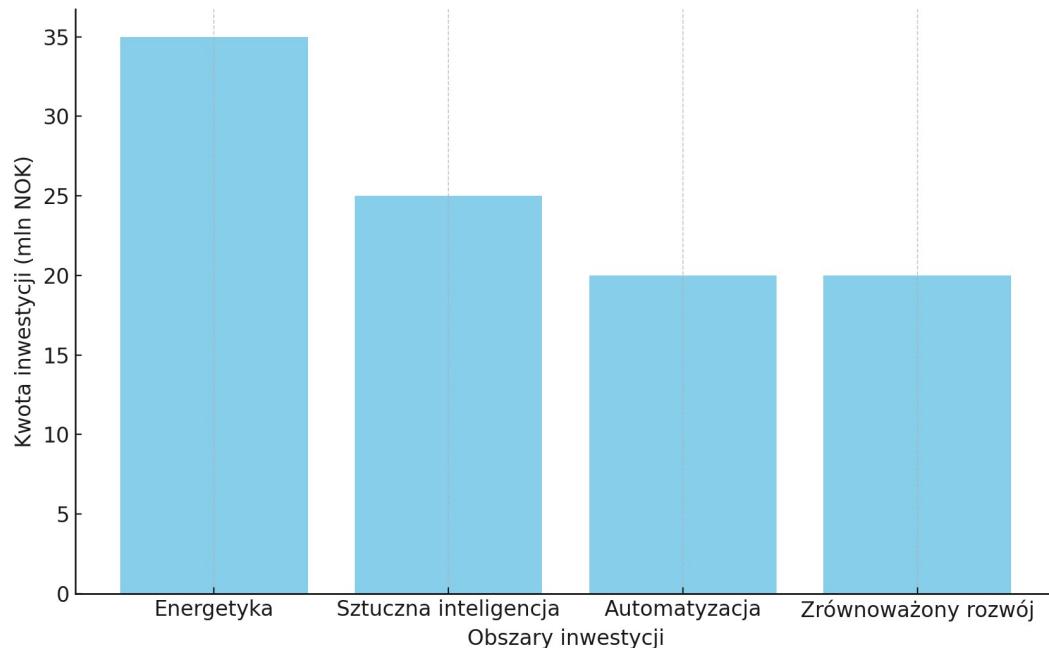
Obecnie firma DNV oferuje szeroki wachlarz usług w zakresie testowania, certyfikacji oraz doradztwa technicznego, a także innowacyjne rozwiązania cyfrowe wspierające zarządzanie ryzykiem i zwiększenie wydajności w różnych branżach, m.in. w przemyśle morskim, energetycznym i opiece zdrowotnej. Dzięki otwartości na globalne zmiany oraz zaangażowaniu w badania i rozwój firma DNV zajmuje pozycję lidera w zakresie wdrażania przełomowych technologii i ustanawiania branżowych standardów jakości. Zaangażowanie firmy DNV w rozwój technologii cyfrowych i zrównoważonych rozwiązań doskonale wpisuje się w koncepcję przedsiębiorstw zorientowanych na innowacje, które dzięki swojej elastyczności i zdolności adaptacji skutecznie reagują na wyzwania globalne oraz lokalne<sup>60</sup>. W trakcie swojej ponad 150-letniej historii firma DNV wypracowała reputację symbolu niezależności, innowacyjności i doskonałości. Systematycznie inwestuje w badania i rozwój, przeznaczając na ten cel około 5% rocznych przychodów. W 2023 roku firma opublikowała 50 raportów naukowych, w tym raport dotyczący prognoz energetycznych oraz rekomendacje dla sztucznej inteligencji w przemyśle. Rysunek 3. przedstawia główne obszary inwestycji badawczo-rozwojowych w 2023 roku. Wykres ilustruje podział inwestycji w kluczowe obszary: energetykę, sztuczną inteligencję, automatyzację i zrównoważony rozwój. Największe nakłady przeznaczono na energetykę (35 mln NOK), co jest zgodne z globalnym trendem transformacji energetycznej i dekarbonizacji. Inwestycje te umożliwiają rozwój technologii

---

<sup>59</sup> C. Bartlett, S. Ghoshal, *Managing Across Borders: The Transnational Solution*, Harvard Business Review Press, 1989.

<sup>60</sup> J. H. Dyer, N. W. Hatch, *Using Knowledge Processes to Protect Strategic Capabilities: A Resource-Based View*, Strategic Management Journal, 2006.

wspierających zrównoważone źródła energii oraz optymalizację infrastruktury energetycznej.



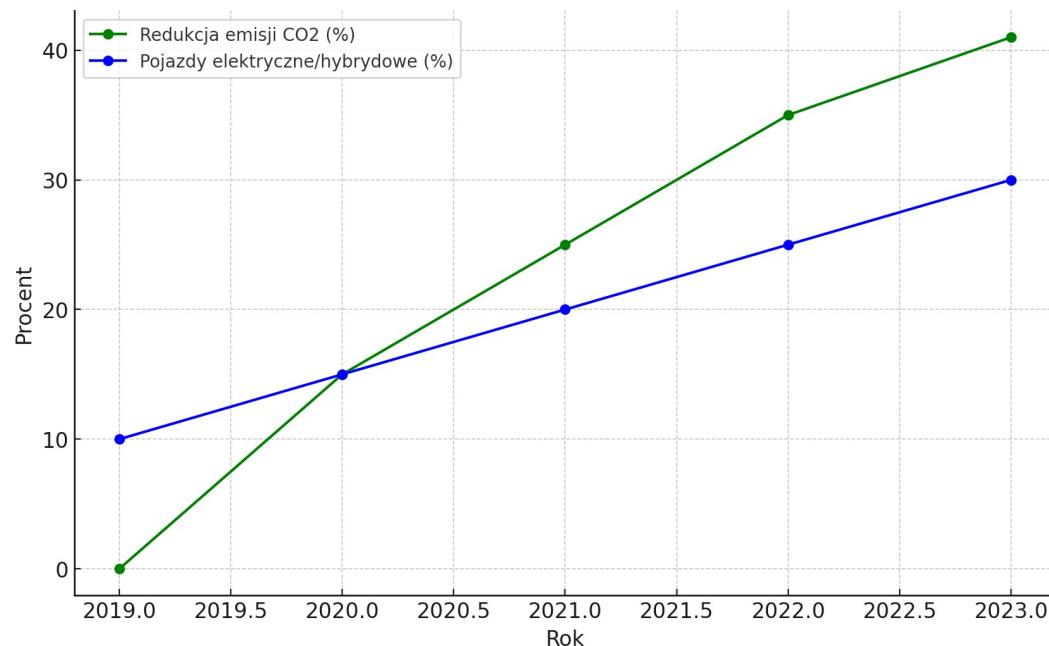
**Rysunek 3. Inwestycje firmy w badania i rozwój**

Źródło: DNV Annual Report 2023, link źródłowy: <https://www.dnv.com/annualreport/>, dostęp 15.01.2025.

Kolejnym istotnym obszarem jest sztuczna inteligencja, na którą przeznaczono 25 mln NOK. Działania w tym zakresie obejmują rozwój praktyk zgodnych z europejskim Aktem o Sztucznej Inteligencji, co wzmacnia pozycję DNV jako lidera w adaptacji nowych technologii w sposób bezpieczny i etyczny. Inwestycje w automatyzację (20 mln NOK) wskazują na dążenie firmy do optymalizacji procesów operacyjnych oraz zwiększenia efektywności w obszarach takich jak zarządzanie ryzykiem i monitorowanie infrastruktury.

Zrównoważony rozwój, również z budżetem 20 mln NOK, podkreśla priorytet firmy w realizacji działań proekologicznych, takich jak redukcja emisji CO<sub>2</sub> i promowanie gospodarki o obiegu zamkniętym. W roku 2023 DNV kontynuowało realizację swojej strategii zrównoważonego rozwoju, której celem jest redukcja emisji CO<sub>2</sub> oraz promowanie zielonej energii. Jednym z kluczowych wskaźników sukcesu było obniżenie emisji CO<sub>2</sub> na pracownika o 41% w porównaniu z rokiem 2019, co odzwierciedla wysiłki firmy na rzecz minimalizowania swojego śladu węglowego.

Szczegóły zaprezentowano na rysunku 4. Analiza działań z zakresu zrównoważonego rozwoju realizowanych przez DNV w latach 2019-2023 wskazuje na skuteczną implementację strategii ograniczania wpływu firmy na środowisko naturalne. Najważniejszym osiągnięciem jest redukcja emisji CO<sub>2</sub> na pracownika o 41% w porównaniu z rokiem 2019. Działanie to wynika zarówno z poprawy efektywności energetycznej w działalności operacyjnej, jak i wdrożenia inicjatyw związanych z redukcją emisji w logistyce i transporcie. Wzrost udziału pojazdów elektrycznych i hybrydowych w flacie firmy, osiągając poziom 30% w 2023 roku, stanowi kolejny istotny element strategii zrównoważonego rozwoju. Zastąpienie pojazdów spalinowych nowoczesnymi rozwiązaniami technologicznymi przyczynia się do dalszego obniżania emisji CO<sub>2</sub> i kosztów operacyjnych.



**Rysunek 4. Redukcja emisji CO<sub>2</sub> na pracownika oraz udział pojazdów elektrycznych i hybrydowych w flacie firmy w latach 2019-2023**

Źródło: DNV Annual Report 2023, link źródłowy: <https://www.dnv.com/annualreport/>, dostęp 15.01.2025.

Wnioski z analizy danych wskazują, że DNV nie tylko reaguje na globalne wyzwania związane ze zmianami klimatycznymi, ale również wyznacza standardy w zakresie odpowiedzialności środowiskowej. Działania te wzmacniają pozycję firmy

jako lidera w promowaniu zrównoważonych praktyk w branży zarządzania ryzykiem i certyfikacji.

DNV w Polsce funkcjonuje jako spółka z ograniczoną odpowiedzialnością, zarejestrowana w Polsce od 18 lipca 2001 roku. Dzięki tej strukturze prawnej firma z powodzeniem dostosowuje swoje działania do polskich przepisów i specyfiki lokalnego rynku. Na rysunku 5. przedstawiono oddział firmy w Gdyni.

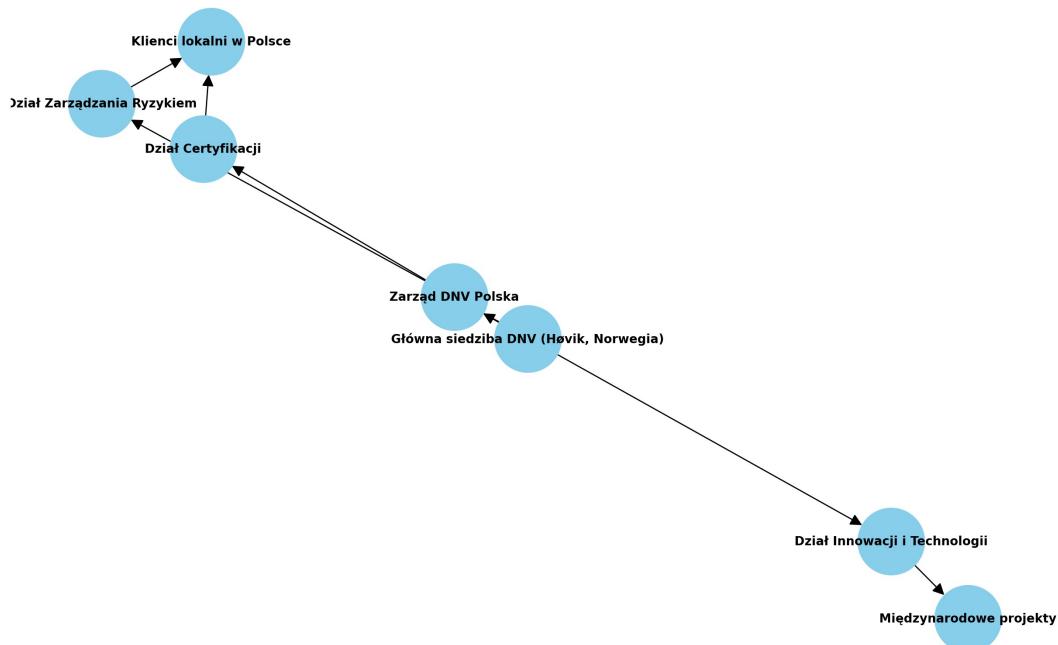


**Rysunek 5. Siedziba firmy DNV w Polsce, Gdynia**

Źródło: link źródłowy: <https://www.gospodarkamorska.pl/dnv-gl-poland-sp-z-o-o-c8>, dostęp

15.01.2025

Model spółki z ograniczoną odpowiedzialnością pozwala na skuteczne zarządzanie ryzykiem operacyjnym i finansowym, co jest szczególnie istotne w sektorze doradztwa technicznego oraz certyfikacji, na rysunku 6. przedstawiono powiązania oddziału w Polsce z główną siedzibą firmy. Polska filia DNV realizuje strategiczne cele organizacji, takie jak wdrażanie innowacyjnych rozwiązań w zakresie zarządzania ryzykiem, certyfikacji i zapewniania jakości, jednocześnie wspierając rozwój lokalnych przedsiębiorstw poprzez dostosowane do nich usługi.



**Rysunek 6. Struktura zarządzania DNV w Polsce i jej powiązanie z globalną strukturą firmy**

Źródło: Opracowanie własne

Ekonomiczna perspektywa działalności DNV uwidacznia się w jej zdolności do skutecznego zarządzania różnorodnymi projektami oraz do optymalizacji procesów decyzyjnych. Korzystając z międzynarodowego know-how, DNV w Polsce efektywnie integruje globalne standardy z lokalnymi potrzebami rynku, co umożliwia firmie nie tylko zdobycie zaufania klientów, ale także zwiększenie konkurencyjności polskich przedsiębiorstw na arenie międzynarodowej. Działając w dynamicznym środowisku biznesowym, firma kładzie duży nacisk na strategiczne partnerstwa, które przyczyniają się do wzrostu innowacyjności i osiągania długofalowych celów biznesowych.

## 2.2. Struktura organizacyjna firmy DNV

Struktura organizacyjna firmy DNV została zaprojektowana w taki sposób, aby umożliwić skuteczne zarządzanie globalną działalnością, elastyczność operacyjną oraz szybkie dostosowanie się do dynamicznie zmieniających się potrzeb rynkowych. Firma jest podzielona na cztery główne piony operacyjne: Przemysł Morski, Energetyka i Zrównoważony Rozwój, Rozwiązania Cyfrowe oraz Certyfikacja i Zarządzanie

Ryzykiem. Struktura organizacyjna firmy DNV odzwierciedla podejście do zarządzania globalną działalnością, które zgodnie z teorią Mintzberga<sup>61</sup> podkreśla znaczenie elastyczności i adaptacyjności w dynamicznie zmieniającym się otoczeniu biznesowym. Każdy z tych pionów koncentruje się na specyficznych sektorach i specjalizacjach, wspierając klientów w wybranych obszarach działalności i odpowiadając na zróżnicowane wymagania branżowe. Tabela 4 przedstawia strukturę pionów operacyjnych firmy DNV oraz kluczowe obszary ich działalności.

Pion Przemysłu Morskiego jest odpowiedzialny za świadczenie usług klasyfikacyjnych, inspekcji i doradztwa technicznego dla globalnego przemysłu morskiego. Dział ten obejmuje specjalistyczne zespoły, które monitorują stan techniczny statków, ocenią zgodność z normami bezpieczeństwa i zapewniają wsparcie w zakresie zarządzania ryzykiem morskim. Dzięki swojemu wieloletniemu doświadczeniu firma DNV jest zaufanym partnerem dla największych operatorów statków, stoczni i firm transportowych na całym świecie.

**Tabela 4. Struktura pionów operacyjnych firmy DNV oraz kluczowe obszary ich działalności**

Pion operacyjny	Kluczowe obszary działania	Przykłady usług
Przemysł morski	Klasyfikacja statków, zarządzanie ryzykiem morskim	Inspekcje techniczne, ocena zgodności ze standardami
Energetyka i zrównoważony rozwój	Transformacja energetyczna, zrównoważony rozwój	Certyfikacja OZE, doradztwo w redukcji emisji
Rozwiązania cyfrowe	Optymalizacja procesów, zarządzanie ryzykiem	Platforma danych Veracity, cyberbezpieczeństwo
Certyfikacja i zarządzanie ryzykiem	Certyfikacja produktów, systemów i organizacji	Zarządzanie jakością, audyty zgodności

Źródło: Opracowanie własne

Pion Energetyki i Zrównoważonego Rozwoju koncentruje się na usługach wspierających transformację energetyczną, a jego działalność obejmuje doradztwo i certyfikację w zakresie energetyki odnawialnej, paliw kopalnych, zarządzania emisjami oraz zrównoważonego rozwoju. Zespoły w tym dziale specjalizują się w dostarczaniu rozwiązań dla elektrowni wiatrowych, słonecznych, instalacji naftowych

<sup>61</sup> H. Mintzberg, *Structure in Fives: Designing Effective Organizations*, Prentice Hall, 1992, s. 45–67.

i gazowych oraz projektów zmierzających do neutralności węglowej. Dzięki temu firma DNV wspiera klientów w rozwijaniu i wdrażaniu strategii przyjaznych środowisku.

Pion Rozwiązań Cyfrowych odpowiada za tworzenie i wdrażanie technologii cyfrowych, które wspomagają zarządzanie ryzykiem, optymalizację procesów oraz poprawę bezpieczeństwa i wydajności aktywów. Kluczową rolę odgrywa tu platforma Veracity – otwarta platforma cyfrowa firmy DNV, która integruje dane i umożliwia klientom monitorowanie oraz analizę infrastruktury krytycznej, w tym statków, rurociągów, sieci elektrycznych i inteligentnych miast. Działania te odzwierciedlają kluczowe zasady transformacji cyfrowej opisane przez Westermana, Bonnetta i McAfee, wskazujące na znaczenie technologii w przekształcaniu organizacji i podnoszeniu jej efektywności<sup>62</sup>. Dodatkowo, dział ten oferuje usługi w zakresie cyberbezpieczeństwa oraz rozwój dedykowanego oprogramowania dla branży morskiej, energetycznej i zdrowotnej.

Pion Certyfikacji i Zarządzania Ryzykiem zajmuje się certyfikacją organizacji, produktów i systemów zarządzania zgodnie z międzynarodowymi normami i standardami. Dział ten wspiera firmy w utrzymaniu wysokiej jakości i bezpieczeństwa operacyjnego poprzez certyfikację w obszarach zarządzania jakością, bezpieczeństwem, ochroną środowiska, a także ciągłością działania. Specjalisi z tego pionu współpracują z klientami, pomagając im minimalizować ryzyko i wprowadzać standardy, które poprawiają efektywność procesów i konkurencyjność na rynku.

Struktura organizacyjna firmy DNV jest przykładem nowoczesnego podejścia do zarządzania międzynarodową korporacją, które umożliwia elastyczne reagowanie na potrzeby rynków lokalnych oraz realizację globalnych celów biznesowych. Podejście to jest zgodne z teorią Bartlett i Ghoshal, według której efektywne organizacje globalne łączą wymogi lokalne z globalną koordynacją, co pozwala im maksymalizować efektywność operacyjną<sup>63</sup>. Na czele firmy DNV stoi prezes zarządu, wspierany przez zarząd złożony z przedstawicieli każdego pionu operacyjnego oraz kluczowych działów wspierających, takich jak finanse, marketing, zasoby ludzkie oraz badania i rozwój. Taka struktura organizacyjna pozwala firmie na efektywne realizowanie strategii

---

<sup>62</sup> G. Westerman, D. Bonnet, A. McAfee, *Leading Digital: Turning Technology into Business Transformation*, Harvard Business Review Press, 2014, s. 120–143.

<sup>63</sup> C. Bartlett, S. Ghoshal, *Managing Across Borders: The Transnational Solution*, Harvard Business Review Press, 1989.

globalnej, przy jednoczesnym dostosowywaniu się do lokalnych uwarunkowań<sup>64</sup>. Ze względu na globalny zasięg działalności, firma DNV podzielona jest na regiony geograficzne: Amerykę Północną, Amerykę Południową, Europę, Azję i Pacyfik oraz Bliski Wschód i Afrykę. Każdy z regionów ma swoje centralne biura oraz zespoły regionalne, które odpowiadają za realizację usług zgodnie z lokalnymi wymaganiami i specyfiką rynkową.

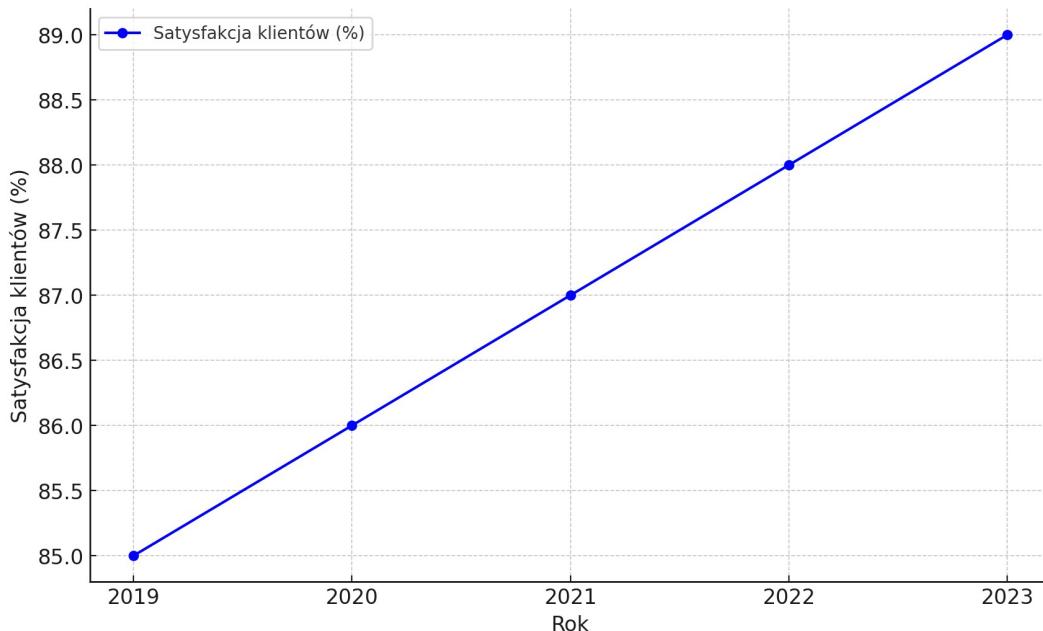
Firma DNV kładzie duży nacisk na współpracę, różnorodność oraz etykę zawodową, promując wartości, takie jak troska, odwaga i dzielenie się wiedzą. Struktura organizacyjna sprzyja pracy zespołowej i wymianie wiedzy między działami oraz regionami, co wspiera innowacyjność i pozwala na dostarczanie klientom najwyższej jakości usług. Priorytetem jest też zrównoważony rozwój, a zespół ds. badań i rozwoju (R&D) ściśle współpracuje z poszczególnymi pionami operacyjnymi, aby stale doskonalić techniki pracy i oferować rozwiązania zgodne z najnowszymi osiągnięciami technologicznymi. Struktura organizacyjna firmy DNV jest przykładem nowoczesnego podejścia do zarządzania międzynarodową korporacją, które umożliwia elastyczne reagowanie na potrzeby rynków lokalnych oraz realizację globalnych celów biznesowych.

### **2.3. Główne obszary działalności i branża, w której działa firma DNV**

Firma DNV jest jedną z wiodących na świecie organizacji zajmujących się zarządzaniem ryzykiem oraz zapewnianiem jakości. Satysfakcja klientów jest jednym z kluczowych wskaźników sukcesu firmy DNV. W 2023 roku poziom satysfakcji klientów osiągnął imponujące 89%, co stanowi wzrost o 4 punkty procentowe w porównaniu z 2019 rokiem. Osiągnięcie tak wysokiego poziomu zadowolenia wynika przede wszystkim z konsekwentnego wdrażania standardów jakości, dostosowywania oferty do indywidualnych potrzeb klientów oraz innowacyjnych rozwiązań technologicznych. Szczegółowe dane przedstawiono na rysunku 7.

---

<sup>64</sup> D.C. Thomas, M. F. Peterson, *Cross-Cultural Management: Essential Concepts*, SAGE Publications, 2017, s. 10-45



**Rysunek 7. Poziom satysfakcji klientów w latach 2019-2023**

Źródło: DNV Annual Report 2023, link źródłowy: <https://www.dnv.com/annualreport/>, dostęp 15.01.2025.

Działalność firmy koncentruje się na świadczeniu usług doradczych, certyfikacyjnych i testowych, które pomagają organizacjom z różnych sektorów podnosić standardy jakości, bezpieczeństwa oraz efektywności operacyjnej. Działania te wpisują się w rosnący trend w gospodarce globalnej, gdzie jakość oraz zarządzanie ryzykiem odgrywają kluczową rolę w budowaniu przewagi konkurencyjnej organizacji<sup>65</sup>. Firma DNV działa głównie w następujących branżach: przemysł morski, energetyka (w tym odnawialne źródła energii), sektor przemysłowy, technologie cyfrowe oraz ochrona zdrowia. Poprzez szeroki zakres usług wspierających zarządzanie ryzykiem i zgodność z normami, firma DNV pomaga klientom w tworzeniu zrównoważonych, bezpiecznych i innowacyjnych rozwiązań dostosowanych do wyzwań współczesnego świata.

Firma DNV posiada ponad 150-letnie doświadczenie w sektorze morskim, co czyni ją jednym z kluczowych graczy w tej branży. Świadczy kompleksowe usługi klasyfikacyjne, inspekcyjne i doradcze, które mają na celu zapewnienie zgodności jednostek pływających ze standardami bezpieczeństwa i ochrony środowiska. Firma oferuje wsparcie w projektowaniu, budowie i eksploatacji statków, a także

<sup>65</sup> W. Kieżun, *Sprawne zarządzanie organizacją*, Warszawa: PWE, 2017, s. 12-60.

w ocenie ich stanu technicznego, co pozwala klientom na minimalizację ryzyka awarii oraz zwiększenie wydajności operacyjnej. Dzięki temu firma cieszy się zaufaniem największych armatorów, stoczni oraz firm żeglugowych na całym świecie.

Kolejnym kluczowym obszarem działalności firmy DNV jest sektor energetyczny, z naciskiem na wsparcie transformacji energetycznej. Znaczenie działań związanych z energią odnawialną rośnie w świetle międzynarodowych regulacji dotyczących ograniczania emisji gazów cieplarnianych oraz dążenia do neutralności klimatycznej, co czyni usługi firmy DNV<sup>66</sup>. Przedsiębiorstwo oferuje usługi doradcze, certyfikacyjne oraz techniczne, wspomagając rozwój i utrzymanie infrastruktury energetycznej, takiej jak elektrownie wiatrowe, słoneczne, instalacje gazowe i naftowe. Firma DNV wspiera swoich klientów w dostosowywaniu się do norm środowiskowych i redukcji emisji, co jest istotne w kontekście globalnych wyzwań klimatycznych. Dodatkowo, firma prowadzi certyfikację projektów w zakresie energii odnawialnej, dzięki czemu przyczynia się do rozwoju zrównoważonych rozwiązań w branży energetycznej.

W sektorze przemysłowym firma DNV oferuje usługi zapewniające zgodność procesów produkcyjnych z międzynarodowymi standardami i normami bezpieczeństwa. Kluczowymi obszarami działalności są tutaj testowanie i certyfikacja materiałów, ocena technologii oraz zarządzanie bezpieczeństwem w różnych gałęziach przemysłu, takich jak przemysł chemiczny, naftowy, gazowy, budowlany i motoryzacyjny. Firma pomaga klientom wdrażać standardy zapewniające wysoki poziom bezpieczeństwa pracy oraz jakość produktów, co ma kluczowe znaczenie w minimalizowaniu ryzyka operacyjnego i zapewnianiu ciągłości działania.

Z uwagi na rosnącą rolę cyfryzacji i automatyzacji, firma DNV intensywnie rozwija swoje kompetencje w zakresie rozwiązań cyfrowych. W ramach tej działalności firma oferuje narzędzia wspierające zarządzanie ryzykiem, optymalizację procesów oraz monitorowanie infrastruktury krytycznej za pomocą zaawansowanych systemów cyfrowych. Jednym z flagowych produktów firmy DNV jest platforma internetowa, która umożliwia analizę danych i monitorowanie zasobów, takich jak statki, rurociągi, sieci elektryczne i inteligentne miasta. Ponadto, firma oferuje wsparcie w zakresie cyberbezpieczeństwa, pomagając klientom minimalizować ryzyko związane z zagrożeniami cyfrowymi.

---

<sup>66</sup> E. Skrzypek, *Zarządzanie jakością i bezpieczeństwem*. Lublin: Wydawnictwo UMCS, 2011, s. 15-55.

W odpowiedzi na rosnące wymagania dotyczące jakości i bezpieczeństwa w sektorze ochrony zdrowia, firma DNV oferuje specjalistyczne usługi doradcze i certyfikacyjne w tej branży. Firma współpracuje z placówkami medycznymi oraz producentami sprzętu medycznego, aby zapewniać zgodność z międzynarodowymi standardami i regulacjami dotyczącymi jakości oraz bezpieczeństwa pacjentów. Usługi firmy obejmują audyty, ocenę ryzyka, a także certyfikację procesów i wyrobów medycznych, co przyczynia się do podniesienia standardów opieki zdrowotnej oraz zaufania pacjentów do dostawców usług medycznych.

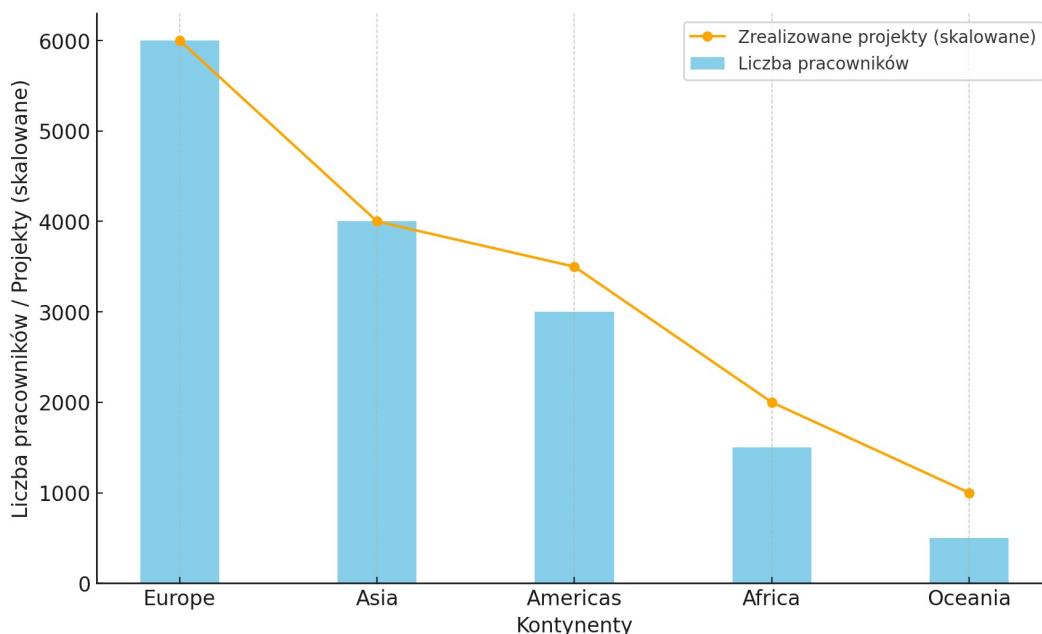
Firma DNV działa w branżach o kluczowym znaczeniu dla globalnej gospodarki i bezpieczeństwa, oferując szeroki zakres specjalistycznych usług dostosowanych do potrzeb klientów z różnych sektorów. Poprzez innowacyjne podejście, globalny zasięg i zaangażowanie w zrównoważony rozwój, firma DNV wspiera organizacje w poprawie ich efektywności, bezpieczeństwa i zgodności z regulacjami, stanowiąc niezawodnego partnera w zarządzaniu ryzykiem i podnoszeniu standardów jakości.

#### **2.4. Znaczenie różnorodności kulturowej w kontekście działalności firmy DNV**

Różnorodność kulturowa stanowi istotną wartość w działalności firmy DNV, odgrywając kluczową rolę w realizacji jej misji i wizji. Dzięki wielokulturowemu zespołowi firma DNV jest lepiej przygotowana do rozumienia lokalnych potrzeb klientów i dostosowywania swoich usług do specyficznych wymagań oraz przepisów obowiązujących w różnych krajach. W 2023 roku DNV zatrudniało pracowników z ponad 122 narodowości, co umożliwiało firmie lepsze zrozumienie lokalnych potrzeb i specyfiki rynków w różnych regionach świata. Największą liczbę pracowników odnotowano w Europie (6000 osób), co wynika zarówno z lokalizacji głównej siedziby, jak i koncentracji kluczowych projektów w tym regionie. W Azji i Ameryce, choć liczba pracowników była mniejsza (odpowiednio 4000 i 3000 osób), realizacja projektów wykazywała wysoką efektywność, co świadczy o dobrze zorganizowanych procesach zarządczych.

Dane przedstawione na rysunku 8. pokazują, jak liczba pracowników w danym regionie przekłada się na liczbę zrealizowanych projektów. Na przykład w Europie ukończono najwięcej projektów (120), natomiast w Azji i Ameryce liczby te wyniosły

odpowiednio 80 i 70 projektów. Mniejsze regiony, takie jak Afryka (40 projektów) i Oceania (20 projektów), również przyczyniają się do ogólnej efektywności organizacyjnej firmy, choć stanowią mniejszy udział w jej globalnej działalności.



**Rysunek 8. Różnorodność kulturowa oraz efektywność projektowa**

Źródło: DNV Annual Report 2023, link źródłowy: <https://www.dnv.com/annualreport/>, dostęp 15.01.2025.

Analizując te dane, można stwierdzić, że różnorodność kulturowa w DNV nie tylko wspiera innowacyjność i kreatywność zespołów, ale także umożliwia dostosowanie strategii operacyjnych do lokalnych warunków. Efektywność projektowa w regionach o mniejszej liczbie pracowników wskazuje na zdolność firmy do optymalizacji zasobów i skutecznego zarządzania projektami w zróżnicowanych środowiskach.

Zróżnicowanie kulturowe wpływa pozytywnie na zdolność firmy DNV do generowania innowacyjnych rozwiązań, które są istotne zarówno dla branży morskiej, jak i energetycznej, a także dla sektorów cyfrowych i ochrony zdrowia. Zgodnie z literaturą przedmiotu, wielokulturowe zespoły charakteryzują się większą kreatywnością, co wynika z różnorodności perspektyw oraz podejścia do problemów. Taka różnorodność pozwala na rozwój bardziej innowacyjnych i skutecznych strategii

w dynamicznym środowisku biznesowym<sup>67</sup>. Wprowadzenie pracowników o odmiennych doświadczeniach i podejściu sprzyja kreatywnym rozwiązaniom i zwiększa zdolność zespołów do rozwiązywania kompleksowych problemów. Kluczowe znaczenie w zarządzaniu międzynarodowymi zespołami ma rozwijanie u liderów odpowiednich kompetencji międzykulturowych, które umożliwiają skuteczne wykorzystanie różnorodności, minimalizowanie potencjalnych konfliktów oraz budowanie spójności zespołów<sup>68</sup>. W kontekście cyfrowych rozwiązań do zarządzania ryzykiem różnorodność poglądów umożliwia lepsze zrozumienie wyzwań współczesnej technologii oraz potrzeb klientów o odmiennych preferencjach i priorytetach. Badania wskazują, że zespoły o zróżnicowanym składzie kulturowym osiągają lepsze wyniki w projektach wymagających innowacyjności oraz adaptacji do dynamicznych warunków rynkowych, co przekłada się na wyższą efektywność operacyjną<sup>69</sup>. W latach 2020-2023 DNV wprowadziło znaczące usprawnienia w zakresie realizacji projektów oraz współpracy międzynarodowej. Na rysunku 9. przedstawiono dane dotyczące wprowadzonych zmian. Średni czas realizacji projektów został skrócony z 12 miesięcy w 2020 roku do 10 miesięcy w 2023 roku, co stanowi redukcję o 12%. Optymalizacja procesów operacyjnych, wdrożenie narzędzi automatyzacji oraz efektywne zarządzanie zasobami były kluczowymi czynnikami tego sukcesu.

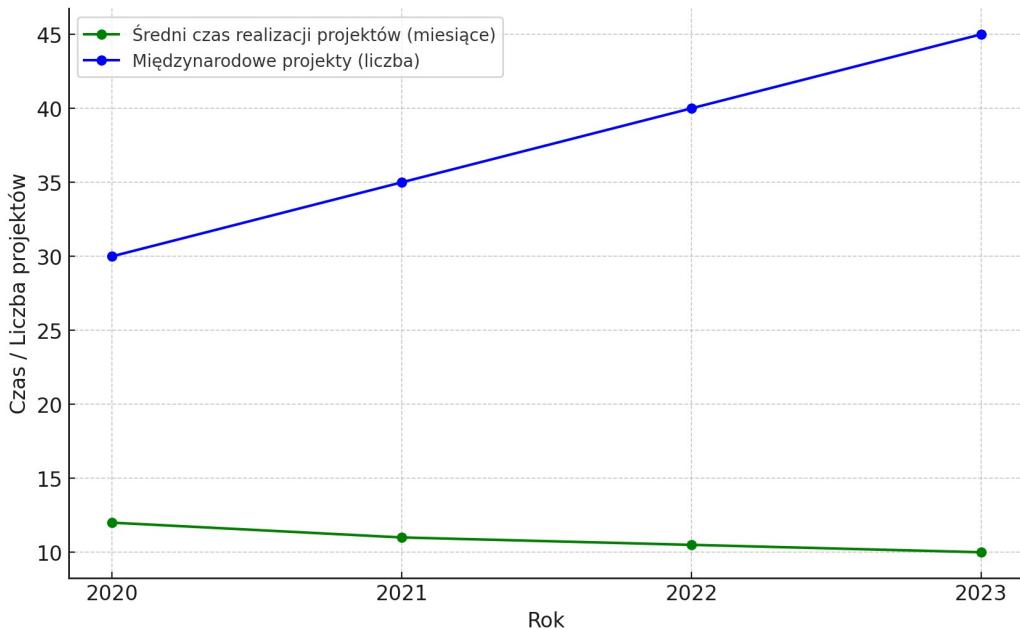
Jednocześnie liczba projektów realizowanych przez zespoły wielonarodowe wzrosła o 15%, osiągając poziom 45 projektów w 2023 roku. Wzrost ten podkreśla znaczenie współpracy międzykulturowej w DNV, co umożliwia firmie skuteczne zarządzanie globalnymi projektami w zróżnicowanych środowiskach.

---

<sup>67</sup> A. K. Koźmiński, & W. Piotrowski, Zarządzanie. Teoria i praktyka. Warszawa: Wydawnictwo PWN, 2016, s. 22-70.

<sup>68</sup> J. Lewandowski. Zarządzanie różnorodnością w organizacji. Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, 2016, s. 10-50.

<sup>69</sup> Hofstede, G. (2010). Cultures and Organizations: Software of the Mind. McGraw-Hill Education.



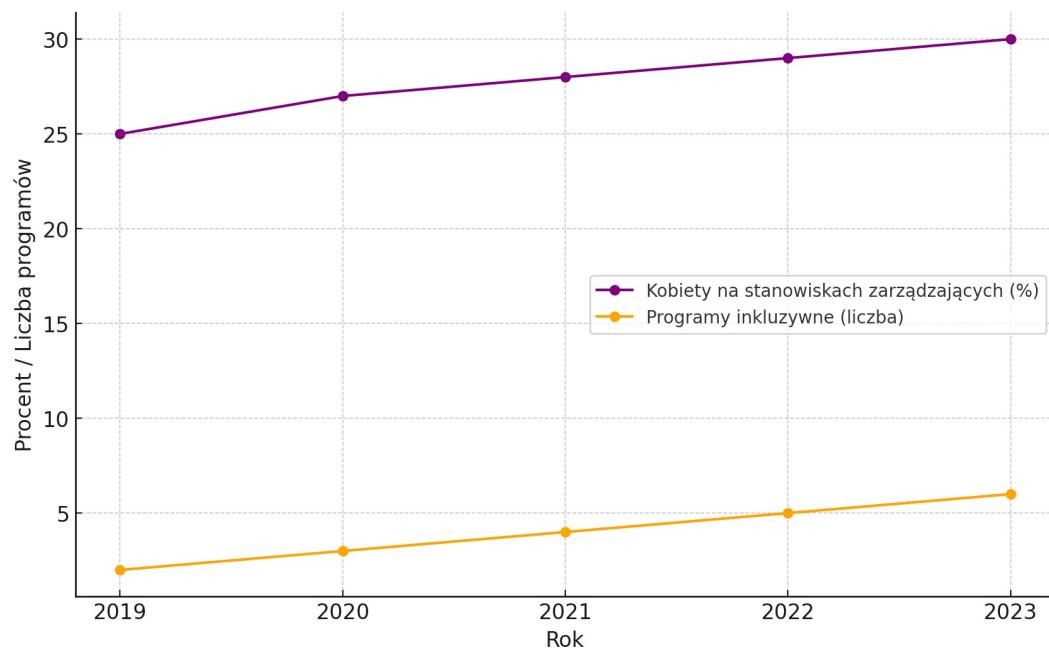
**Rysunek 9. Efektywność projektowa i liczba międzynarodowych projektów w latach 2020-2023**

Źródło: DNV Annual Report 2023, link źródłowy: <https://www.dnv.com/annualreport/>, dostęp 15.01.2025.

W działalności globalnej, jaką prowadzi firma DNV, różnorodność kulturowa jest również kluczowa dla adaptacji strategii do lokalnych rynków. Dzięki wielokulturowemu zespołowi firma DNV jest w stanie lepiej rozumieć różnice w regulacjach prawnych, zwyczajach biznesowych oraz w specyfice rynków poszczególnych krajów, co zwiększa jej konkurencyjność i efektywność operacyjną. Pracownicy posiadający lokalną wiedzę pomagają w nawiązywaniu relacji z klientami i partnerami biznesowymi w sposób zgodny z lokalnymi normami kulturowymi, co wzmacnia pozycję firmy DNV jako zaufanego doradcy i partnera.

Zaangażowanie firmy DNV w promowanie różnorodności i inkluzji przyczynia się również do budowy jej wizerunku jako odpowiedzialnego i otwartego pracodawcy. W latach 2019-2023 DNV intensyfikowało swoje działania na rzecz promowania różnorodności płci oraz inkluzywności w miejscu pracy. Udział kobiet na stanowiskach zarządzających wzrósł z 25% w 2019 roku do 30% w 2023 roku, co stanowi wzrost o 5 punktów procentowych. Wzrost ten jest wynikiem konsekwentnego wdrażania polityk równych szans oraz inicjatyw mających na celu eliminację barier w dostępie do stanowisk zarządzających. Jednocześnie liczba programów inkluzywnych

realizowanych przez firmę wzrosła z 2 w 2019 roku do 6 w 2023 roku. Programy takie jak „Equal Opportunities” promują równość płci oraz tworzenie środowiska pracy opartego na wzajemnym szacunku i współpracy międzykulturowej. Na rysunku 10. przedstawiono dane dotyczące wzrost udziału kobiet w kadrze zarządzającej oraz wzrost programów inkluzywnych.



**Rysunek 10. Różnorodność płci i programy inkluzywne w latach 2019-2023**

Źródło: DNV Annual Report 2023, link źródłowy: <https://www.dnv.com/annualreport/>, dostęp 15.01.2025.

W świecie, gdzie różnorodność i równouprawnienie stają się istotnymi wartościami, firma DNV przyciąga talenty o szerokim wachlarzu umiejętności, perspektyw i doświadczeń. Takie podejście wzmacnia również zaangażowanie i lojalność pracowników, którzy czują się doceniani i respektowani bez względu na ich pochodzenie kulturowe, wiek, płeć czy doświadczenie. W efekcie, firma DNV jest w stanie zbudować zespoły o wysokiej motywacji i zróżnicowanych kompetencjach, które wspólnie pracują nad realizacją ambitnych celów organizacyjnych.

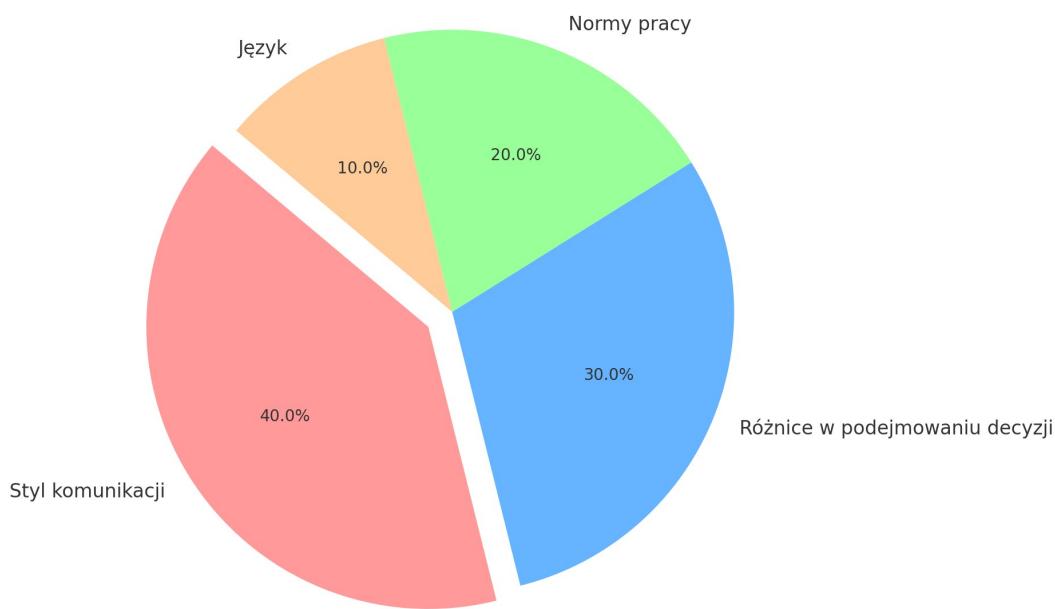
W kontekście pracy zespołowej różnice kulturowe mogą wpływać na style komunikacji, co ma istotne znaczenie w pracy zespołów wielonarodowych. Tabela 5. prezentuje charakterystyczne style komunikacji dla wybranych kultur reprezentowanych w zespole B firmy DNV.

**Tabela 5. Style komunikacji w zespołach międzykulturowych**

Kraj/region	Dominujący styl komunikacji	Potencjalne wyzwanie w zespołach wielokulturowych
Norwegia	Bezpośredni, oparty na faktach	Możliwe nieporozumienia z kulturami wysokokontekstowymi (np. Korea)
Niemcy	Formalny, hierarchiczny	Powolne podejmowanie decyzji w dynamicznym środowisku
Indie	Wysokokontekstowy, oparty na relacjach	Ryzyko niejasności w przekazywaniu informacji
Korea Południowa	Wysokokontekstowy, hierarchiczny	Trudności w zrozumieniu intencji przez kultury bezpośrednie (np. Norwegia)
Hiszpania	Emocjonalny, oparty na budowaniu relacji	Potrzeba większej struktury w pracy z kulturami formalnymi (np. Niemcy)
Ukraina	Bezpośredni, pragmatyczny	Możliwe konflikty z kulturami bardziej emocjonalnymi (np. Hiszpania)

Źródło: E. Meyer, *Mapa kulturowa. Jak skutecznie radzić sobie z różnicami kulturowymi w biznesie*, Warszawa: Wydawnictwo PWN, 2023, s. 12-65.

Firma DNV, mimo licznych korzyści płynących z różnorodności kulturowej, jest także świadoma wyzwań, które mogą się pojawić w kontekście pracy w międzynarodowych zespołach. Wśród tych wyzwań znajdują się m.in. różnice w stylach komunikacji, w podejściu do zarządzania czasem czy do podejmowania decyzji. Konflikty w zespołach wielokulturowych wynikają często z różnic w stylach komunikacji i podejmowania decyzji. Rysunek 11. ilustruje najczęstsze przyczyny tych konfliktów. Jak wskazuje wykres, dominującą przyczyną konfliktów jest styl komunikacji (40%), co może wynikać z różnic między kulturami niskokontekstowymi (np. Norwegia) i wysokokontekstowymi (np. Korea). Różnice w podejmowaniu decyzji stanowią 30%, co odzwierciedla różne podejścia do hierarchii i kolektywnego działania.



**Rysunek 11. Najczęstsze przyczyny konfliktów w zespołach wielokulturowych**

Źródło: opracowanie własne na podstawie F. Trompenaars, C. Hampden-Turner, *Riding the Waves of Culture: Understanding Diversity in Global Business*, McGraw-Hill Education, 2012.

Aby wspierać współpracę i zwiększyć efektywność międzykulturowych zespołów, firma DNV stosuje szereg strategii zarządzania różnorodnością. Regularne szkolenia z zakresu komunikacji międzykulturowej, programy integracyjne oraz otwarte dialogi pozwalają pracownikom na zrozumienie i szanowanie odmiennych perspektyw. Przedsiębiorstwo kładzie także duży nacisk na rozwój kompetencji menedżerskich w obszarze zarządzania różnorodnością, aby liderzy byli dobrze przygotowani do pracy w zespołach wielokulturowych, rozumieli potrzeby pracowników i potrafili efektywnie integrować różnorodne grupy w jeden, spójny zespół. W ten sposób firma DNV skutecznie wykorzystuje potencjał wynikający z różnorodności, przyczyniając się do realizacji swoich celów biznesowych oraz do utrzymania pozycji lidera na rynkach międzynarodowych.

Różnorodność kulturowa jest dla firmy DNV nie tylko kluczowym elementem strategii rozwoju, ale także źródłem przewagi konkurencyjnej. Zrozumienie i wykorzystanie potencjału wielokulturowych zespołów wzmacnia innowacyjność i efektywność firmy, co pozwala jej dostarczać usługi najwyższej jakości w różnych

regionach świata. Poprzez aktywne zarządzanie różnorodnością kulturową, firma DNV nie tylko zwiększa swoją skuteczność, ale także umacnia swój wizerunek jako organizacji otwartej i zaangażowanej w zrównoważony rozwój oraz odpowiedzialne podejście do zarządzania talentami.

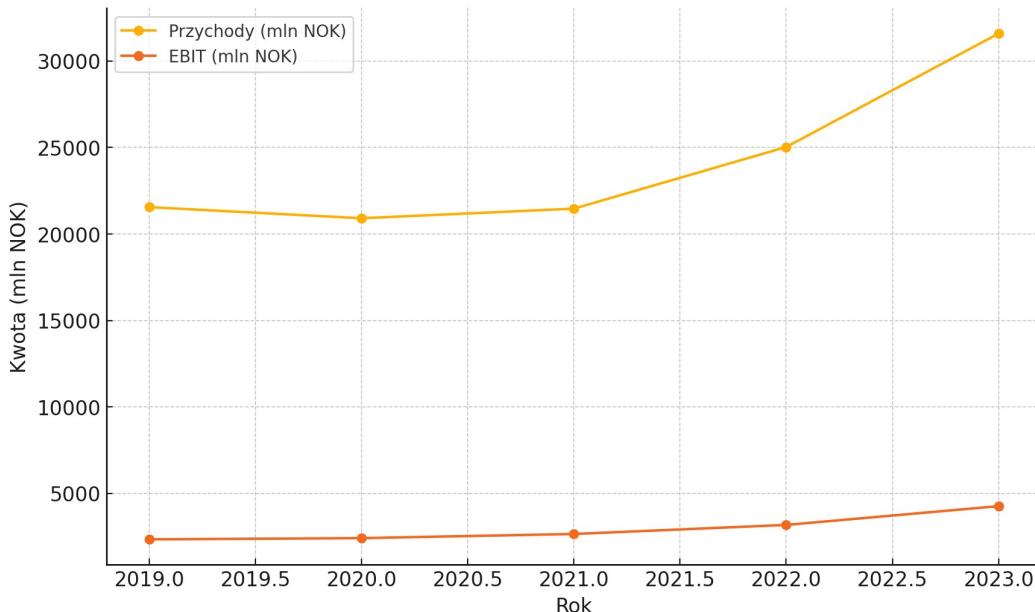
## 2.5. Wyniki finansowe firmy DNV

W roku 2023 DNV osiągnęło znaczący wzrost finansowy, odnotowując przychód na poziomie 31,594 milionów NOK, co stanowi wzrost o 5,0% w porównaniu do roku poprzedniego. EBIT wyniósł 4,256 milionów NOK, a marża EBIT osiągnęła poziom 13,5%. Wynik EBITDA wyniósł 6,827 milionów NOK, w tym podział na zysk do podziału z pracownikami wyniósł 1,441 milionów NOK. Szczegółowe dane zaprezentowane są na poniższym rysunku 12. Zgodnie z koncepcją Kaplan i Norton, stabilny wzrost finansowy połączony z inwestycjami w zasoby ludzkie i technologie wskazuje na efektywne zarządzanie strategiczne i równowagę między celami finansowymi a rozwojowymi organizacji<sup>70</sup>. Analizując te dane, można zauważyc, że firma DNV utrzymuje stabilny wzrost finansowy, pomimo dynamicznych zmian w globalnej gospodarce i rosnącej konkurencji w sektorze certyfikacji i zarządzania ryzykiem. Według Friedmana, takie podejście umożliwia firmom globalnym nie tylko reagowanie na potrzeby rynkowe, ale również przewidywanie trendów i wykorzystanie ich jako przewagi konkurencyjnej<sup>71</sup>. Wzrost przychodów oraz marży EBIT świadczy o efektywności operacyjnej oraz skutecznym zarządzaniu kosztami. Warto podkreślić również, że wysoki poziom EBITDA umożliwia firmie reinwestowanie w rozwój technologii, innowacyjne rozwiązania oraz rozbudowę infrastruktury. Podział zysku na pracowników w wysokości 1,441 milionów NOK wskazuje na priorytet, jaki DNV przywiązuje do motywacji i zaangażowania swojego zespołu, co dodatkowo wspiera długoterminową strategię wzrostu.

---

<sup>70</sup> R. S. Kaplan, D. P. Norton, *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*, Harvard Business School Press, 1996, s. 75–112.

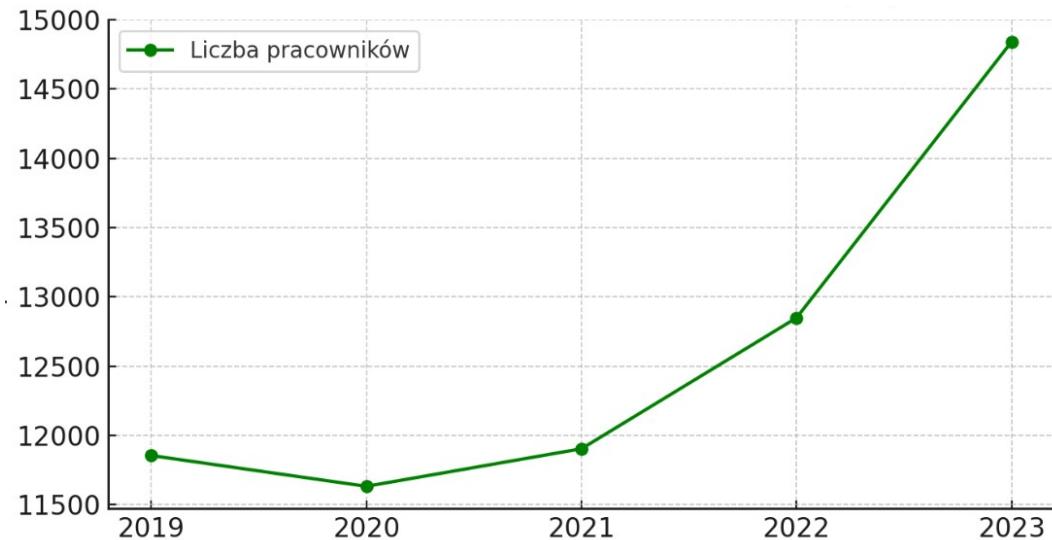
<sup>71</sup> T. L. Friedman, *The World is Flat: A Brief History of the Twenty-first Century*, Farrar, Straus and Giroux, 2005, s. 200–230.



**Rysunek 12. Wynik finansowy firmy DNV w latach 2019-2023**

Źródło: DNV Annual Report 2023, link źródłowy: <https://www.dnv.com/annualreport/>, dostęp 15.01.2025.

Liczba pracowników w DNV również odnotowała znaczący wzrost. W 2023 roku zatrudnienie wyniosło 14 841 osób, co stanowi wzrost o ponad 2 000 pracowników w porównaniu z rokiem poprzednim. Na rysunku 13. przedstawiono ten systematyczny wzrost, który jest wynikiem organicznego rozwoju oraz przejęć firm, które wniosły nowe talenty w dziedzinach takich jak odnawialne źródła energii, cyberbezpieczeństwo i akwakultura. Firma powiększyła swoją kadrę głównie dzięki przejęciom firm takich jak Åkerblå Group, Solcast, ANB Systems oraz Enviroguide Consulting. Nowe talenty wprowadzono przede wszystkim do segmentów związanych z energią odnawialną, zarządzaniem danymi oraz zrównoważonym rozwojem. Dzięki temu DNV nie tylko zwiększyło swoje możliwości operacyjne, ale również rozszerzyło ofertę usług, odpowiadając na rosnące potrzeby klientów w zakresie transformacji energetycznej i ochrony środowiska.

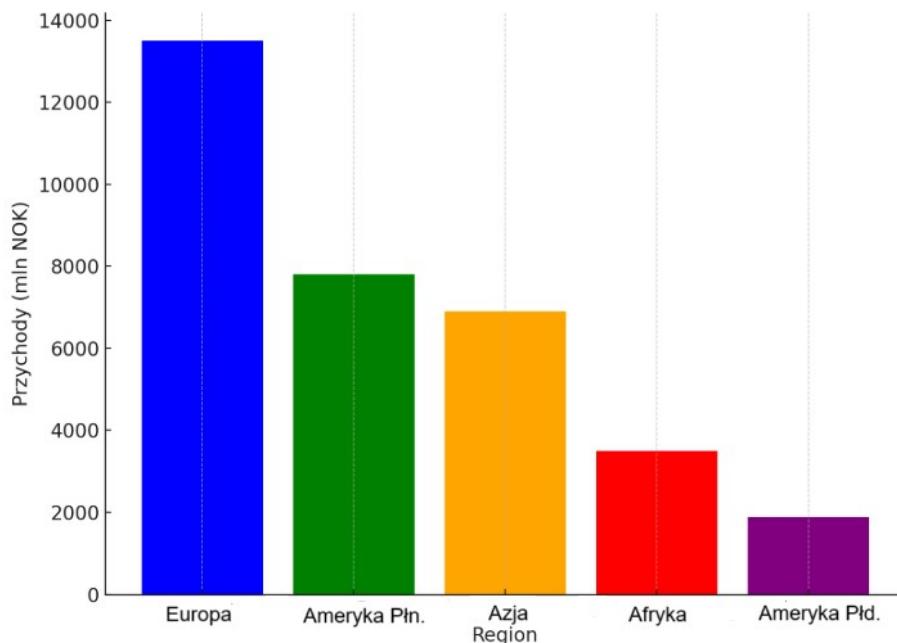


**Rysunek 13. Liczba pracowników w latach 2019-2023**

Źródło: DNV Annual Report 2023, link źródłowy: <https://www.dnv.com/annualreport/>, dostęp 15.01.2025.

Przychody firmy DNV w 2023 roku były również różnicowane pod względem regionów geograficznych, co doskonale ilustruje jej globalny zasięg i zdolność do dostosowywania oferty do lokalnych potrzeb rynkowych. Największy udział w przychodach miała Europa, która wygenerowała 13 500 mln NOK, co stanowiło ponad 40% całkowitych przychodów. To wynik silnej obecności DNV w kluczowych europejskich sektorach, takich jak energetyka odnawialna, zarządzanie ryzykiem i klasyfikacja statków. Drugim co do wielkości regionem była Ameryka Północna, z przychodami na poziomie 7 800 mln NOK, co odzwierciedla rosnące zapotrzebowanie na usługi związane z transformacją energetyczną i cyberbezpieczeństwem w tym regionie.

Region Azji i Pacyfiku, z wynikiem 6 900 mln NOK, także odegrał istotną rolę w wynikach firmy, szczególnie w obszarze wsparcia projektów związanych z wodorem i energią odnawialną. Warto również zauważyć znaczenie Bliskiego Wschodu i Afryki, które wygenerowały 3 500 mln NOK, oraz Ameryki Łacińskiej, której przychody wyniosły 1 894 mln NOK. Wyniki te wskazują na różnorodność kulturową i geograficzną, która przekłada się na zróżnicowane potrzeby klientów oraz elastyczność DNV w dostosowywaniu usług. Rysunek 14. przedstawia szczegółowy podział przychodów według regionów w 2023 roku.



**Rysunek 14. Przychody firmy DNV według regionów w 2023 roku**

Źródło: DNV Annual Report 2023, link źródłowy: <https://www.dnv.com/annualreport/>, dostęp 15.01.2025.

Wyniki finansowe DNV w 2023 roku świadczą o jej silnej i stabilnej pozycji na globalnym rynku. Wyraźny wzrost przychodów, rentowności oraz liczby pracowników wskazuje na skuteczność realizowanej strategii, opartej na innowacjach, ekspansji w kluczowych sektorach oraz inwestycjach w różnorodność kulturową i geograficzną. Dynamiczny rozwój w regionach takich jak: Europa, Ameryka Północna oraz Azja i Pacyfik podkreśla globalny zasięg firmy i jej zdolność do adaptacji w zmieniających się warunkach rynkowych.

Dzięki konsekwentnym inwestycjom w nowe technologie, zrównoważony rozwój oraz rozbudowę oferty DNV utrzymuje się na czele liderów w branży zarządzania ryzykiem i certyfikacji. Jednocześnie firma nie tylko dostosowuje się do rosnących wymagań klientów i regulacji, ale także wyprzedza trendy rynkowe, wprowadzając innowacyjne rozwiązania, które wspierają jej długoterminowy rozwój. Wysoki poziom zaangażowania pracowników oraz system podziału zysków wzmacniają motywację zespołów, co ma kluczowe znaczenie dla dalszego sukcesu organizacji. Wyniki za 2023 rok są wyraźnym potwierdzeniem, że DNV z powodzeniem łączy efektywność operacyjną z dbałością o rozwój technologiczny i globalne potrzeby klientów.

## **Rozdział 3. Badanie wpływu różnorodności kulturowej na efektywność zespołu projektowego**

### **3.1. Cel i zakres badania**

Celem badania jest ocena wpływu różnorodności kulturowej na efektywność pracy zespołów projektowych na podstawie opinii członków dwóch zespołów w firmie DNV. Badanie opiera się na ankcie skierowanej do dwóch grup: jednonarodowej i wielokulturowej. Zespół jednonarodowy (Zespół A) liczy 12 członków, wszyscy są Polakami. Zespół wielokulturowy (Zespół B) składa się z 14 członków o różnorodnym składzie narodowościowym (5 Norwegów, 3 Niemców, 2 Hiszpanów, 1 Koreanka, 2 Ukraińców, 1 obywatel Indii). Oprócz danych ankietowych badanie obejmuje analizę szczegółowych danych firmowych dotyczących: czasu realizacji procesów rekrutacyjnych, czasu reakcji na zgłoszenia wewnętrzne oraz liczby i charakteru konfliktów w obu zespołach. Badanie dąży do zweryfikowania hipotez badawczych.

Zakres badania obejmuje analizę odpowiedzi członków obu zespołów, w tym ich subiektywnych ocen wyzwań i korzyści wynikających z różnorodności kulturowej w pracy rekrutacyjnej. Dane ilościowe dotyczące czasu realizacji projektów i czasu reakcji na zgłoszenia wewnętrzne zostaną zestawione z wynikami ankiet, aby uzyskać pełniejszy obraz efektywności oraz komunikacji w obu zespołach. Wyniki badania mają na celu identyfikację zależności między różnorodnością kulturową a efektywnością działań rekrutacyjnych na rynku europejskim.

### **3.2. Opis metody badawczej**

W przeprowadzonym badaniu zastosowano dwa kwestionariusze skierowane do dwóch grup badawczych, oznaczonych jako Grupa A i Grupa B. Każda z grup wypełniła kwestionariusz zawierający identyczny zestaw pytań, co umożliwia porównanie wyników w odniesieniu do różnic kulturowych między grupami. Ankiety zostały zaprojektowane w taki sposób, aby badane były te same obszary wpływu różnorodności kulturowej: innowacyjność, efektywność w osiąganiu celów, jakość komunikacji oraz występowanie konfliktów. Celem zastosowania dwóch kwestionariuszy było zapewnienie jednolitej metodologii porównawczej

oraz zminimalizowanie ewentualnych błędów wynikających z różnic w interpretacji pytań przez respondentów. Obie grupy odpowiadały na te same pytania, dotyczące doświadczeń w pracy zespołowej, z uwzględnieniem różnic kulturowych.

Dodatkowo uwzględniono dane operacyjne pozyskane z systemów HR oraz systemów zgłoszeń wewnętrznych, które pozwoliły na analizę takich wskaźników jak średni czas realizacji projektów rekrutacyjnych oraz średni czas odpowiedzi na zgłoszenia. Zespoły te pracują międzynarodowo, koncentrując się na rynku europejskim, jednak różnią się lokalizacją, co może mieć wpływ na sposób funkcjonowania i interakcje wewnętrzne.

Pierwszy z zespołów, Zespół A, jest zespołem jednonarodowym, który znajduje się w Gdyni, Polsce. Zespół ten składa się z 12 członków, wszyscy pochodzą z Polski, a jego zadaniem jest realizacja procesów rekrutacyjnych w Polsce oraz w innych krajach europejskich. Zespół A koncentruje się głównie na pozyskiwaniu kandydatów z rynku lokalnego, a także z krajów sąsiednich, takich jak: Niemcy, Norwegia, Hiszpania czy kraje bałtyckie. Członkowie tego zespołu mają wspólne doświadczenie kulturowe, co może wpływać na ich sposób współpracy oraz na podejście do rozwiązywania problemów rekrutacyjnych.

Drugi zespół, Zespół B, jest zespołem zróżnicowanym kulturowo, znajdującym się w Oslo, Norwegii. Zespół ten składa się z 14 członków, którzy reprezentują sześć różnych narodowości: 5 Norwegów, 3 Niemców, 2 Hiszpanów, 1 Koreankę, 2 Ukraińców i 1 obywatela Indii. Zespół B działa na rynku rekrutacyjnym w Norwegii, Polsce oraz innych krajach europejskich, co wiąże się z koniecznością dostosowania metod rekrutacji do różnych kultur i specyfik rynków pracy. Dzięki zróżnicowanemu składowi narodowemu, członkowie Zespołu B mają różne doświadczenia zawodowe oraz perspektywy, co może wpływać na sposób współpracy, rozwiązywania problemów oraz podejmowania decyzji rekrutacyjnych.

Ankieta została podzielona na sześć głównych sekcji. Pierwsza sekcja, Informacje ogólne, obejmowała pytania dotyczące doświadczenia zawodowego oraz wcześniejszej pracy w zespole rekrutacyjnym. Sekcja ta miała na celu uzyskanie informacji o tle zawodowym uczestników i ich wcześniejszych doświadczeniach w pracy w zespole rekrutacyjnym, a także o ich doświadczeniach z pracy w zespołach wielokulturowych. Kolejna sekcja, Kreatywność i innowacyjność, dotyczyła oceny wpływu różnorodności kulturowej na tworzenie nowych pomysłów oraz rozwiązywanie problemów rekrutacyjnych. W tej części ankiety uczestnicy oceniali, jak zróżnicowanie

kulturowe wpływa na proces generowania innowacyjnych rozwiązań oraz efektywność w podejściu do wyzwań rekrutacyjnych. Sekcja poświęcona Efektywności w realizacji zadań rekrutacyjnych zawierała pytania dotyczące zdolności zespołów do efektywnego i terminowego zamknięcia procesów rekrutacyjnych. Pytania w tej części ankiety miały na celu ocenę, jak różnorodność kulturowa wpływa na szybkość i skuteczność realizacji działań rekrutacyjnych w obu zespołach. W sekcji Komunikacja w procesie rekrutacyjnym uczestnicy oceniali jakość komunikacji zarówno wewnętrz zespołów, jak i z kandydatami. Pytania dotyczyły sposobów komunikacji, ewentualnych barier językowych oraz wpływu różnorodności kulturowej na interakcje między członkami zespołów oraz między zespołami a kandydatami. Sekcja dotycząca Konfliktów i zarządzania zespołem badała częstotliwość występowania konfliktów w zespołach oraz sposób ich rozwiązywania. Uczestnicy byli proszeni o ocenę, jak różnorodność kulturowa wpływa na dynamikę konfliktów oraz na sposoby ich rozwiązywania w codziennych działaniach rekrutacyjnych. Ostatnia sekcja, Opinie ogólne, zawierała pytania otwarte, w których uczestnicy mogli wyrazić swoje opinie na temat współpracy w zespole oraz wpływu różnorodności kulturowej na decyzje rekrutacyjne. Pytania te miały na celu zebranie bardziej szczegółowych informacji dotyczących subiektywnych doświadczeń związanych z pracą w zespole, a także potencjalnych wyzwań i korzyści wynikających z pracy w zespole wielokulturowym.

Wszystkie pytania w ankiecie zostały zaprojektowane w taki sposób, aby umożliwić zrozumienie, jak różnorodność kulturowa w zespołach rekrutacyjnych wpływa na efektywność i jakość pracy. Pytania pozwalały także na identyfikację obszarów, które wymagają poprawy w codziennym zarządzaniu zespołami, z uwzględnieniem wpływu różnorodności kulturowej na podejmowanie decyzji rekrutacyjnych.

### **3.3. Zbieranie danych i analiza wyników ankiety**

Dane do badania zostały zebrane za pomocą anonimowych ankiet, które zostały rozesłane elektronicznie do członków dwóch zespołów rekrutacyjnych w firmie DNV. Dodatkowo pozyskano dane operacyjne z firmowych systemów dotyczące: średniego czasu realizacji procesów rekrutacyjnych, średniego czasu odpowiedzi na zgłoszenia wewnętrzne oraz liczby i charakteru konfliktów. Ankieta została opracowana w taki sposób, aby umożliwić uczestnikom wygodne wypełnienie

jej online, co zapewniło komfort w procesie zbierania odpowiedzi oraz umożliwiło dotarcie do uczestników w obu lokalizacjach: w Gdyni (zespół A) oraz w Oslo (zespół B). Dzięki zastosowaniu formy elektronicznej możliwe było szybkie i efektywne zebranie danych, co pozwoliło również na analizę wyników w czasie rzeczywistym. Po zakończeniu procesu zbierania danych, wyniki zostały poddane analizie. Została przeprowadzona zarówno analiza ilościowa, jak i jakościowa. Analiza ilościowa opierała się na odpowiedziach uzyskanych z pytań zamkniętych, które zostały ocenione na skali. Odpowiedzi były analizowane pod kątem średnich wyników, co pozwoliło na porównanie percepcji wpływu różnorodności kulturowej na cztery główne aspekty pracy zespołów: kreatywność, efektywność, komunikację i konflikty. Każde pytanie w ankiecie zostało zaprezentowane na skali ocen, co umożliwiło łatwą agregację danych i obliczenie średnich wartości dla odpowiedzi w każdym zespole. Porównanie tych wyników między zespołami pozwoliło zidentyfikować różnice w postrzeganiu roli różnorodności kulturowej w codziennej pracy rekrutacyjnej. Analiza jakościowa natomiast dotyczyła odpowiedzi udzielonych na pytania otwarte, które zostały uwzględnione w ankiecie w celu uzyskania głębszego wglądu w doświadczenia i opinie uczestników na temat pracy w zespole oraz wpływu kulturowych różnic na decyzje rekrutacyjne. Odpowiedzi te były analizowane pod kątem występujących wzorców, wskazówek oraz sugestii dotyczących możliwych wyzwań i korzyści, które członkowie zespołów rekrutacyjnych dostrzegają w pracy z kolegami i koleżankami z różnych kultur. Analiza odpowiedzi otwartych pozwoliła na lepsze zrozumienie kontekstu wyników uzyskanych z pytań zamkniętych i ujawnienie bardziej szczegółowych informacji na temat codziennej współpracy w zespole.

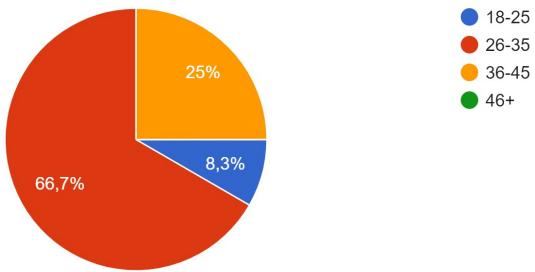
Wszystkie zebrane dane zostały porównane między zespołami A i B, a następnie przedstawione w formie wykresów oraz zestawień statystycznych, co umożliwiło przejrzyste przedstawienie wyników oraz identyfikację kluczowych obszarów, w których różnorodność kulturowa mogła wpływać na efektywność i jakość pracy rekrutacyjnej. Na podstawie uzyskanych wyników przeprowadzono wnioski dotyczące mocnych stron obu zespołów, jak również obszarów, które wymagają poprawy, aby poprawić efektywność współpracy oraz lepiej wykorzystać potencjał różnorodności kulturowej w zespołach rekrutacyjnych.

### **3.4. Prezentacja zebranych danych**

Wyniki przeprowadzonych badań pozwoliły na szczegółowe przedstawienie zebranych danych w formie graficznej, co ułatwia analizę poszczególnych aspektów funkcjonowania zespołów jednonarodowego (Grupa A) i wielokulturowego (Grupa B). Analiza objęła zarówno dane demograficzne respondentów, jak i odpowiedzi na wszystkie pytania zawarte w kwestionariuszu. Wyniki zostały zaprezentowane na wykresach, odpowiadających każdemu z pytań ankiety. Dodatkowo uwzględniono dane operacyjne pozyskane z systemów HR oraz systemów zgłoszeń wewnętrznych, które pozwoliły na analizę takich wskaźników jak czasu realizacji procesów rekrutacyjnych, czasu reakcji na zgłoszenia wewnętrzne oraz liczby i charakteru konfliktów w obu zespołach.

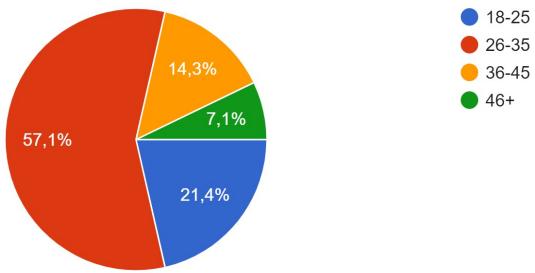
Analizując dane demograficzne przedstawione na rysunkach 15. i 16., można zauważać istotne różnice w strukturze wiekowej respondentów w grupach A i B. Grupa A charakteryzuje się mniejszą różnorodnością wiekową, z dominującą grupą wiekową 26-35 lat. Taki układ może wskazywać na większą jednorodność doświadczeń oraz poglądów w zespole, co może ułatwiać komunikację i współpracę. Jednakże, mniejsza różnorodność wiekowa może również prowadzić do ograniczenia innowacyjności i kreatywności, ponieważ jednolity zespół może nie mieć takiej samej zdolności do myślenia w sposób odmienny i poszukiwania alternatywnych rozwiązań.

W Grupie B, gdzie struktura wiekowa jest bardziej zróżnicowana, można spodziewać się szerszego wachlarza perspektyw oraz doświadczeń. Taka różnorodność może wspierać kreatywność oraz innowacyjność, ponieważ pracownicy w różnym wieku mogą wnosić odmienną wiedzę i podejście do rozwiązywania problemów. Różnice te mogą sprzyjać efektywnemu mentorstwu, gdzie starsi pracownicy dzielą się swoim doświadczeniem z młodszymi kolegami. Zrozumienie tych różnic w strukturze wiekowej jest kluczowe dla strategii zarządzania zespołami. W Grupie A warto rozważyć wprowadzenie działań, które promowałyby różnorodność wiekową, aby wzbogacić dynamikę zespołu i stymulować innowacyjność. W Grupie B natomiast, cenne może być skoncentrowanie się na integrowaniu różnych pokoleń w celu wzmacnienia współpracy i wymiany doświadczeń.



**Rysunek 15. Wiek respondentów w grupie A (jednorodnej kulturowo)**

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych (n=12).

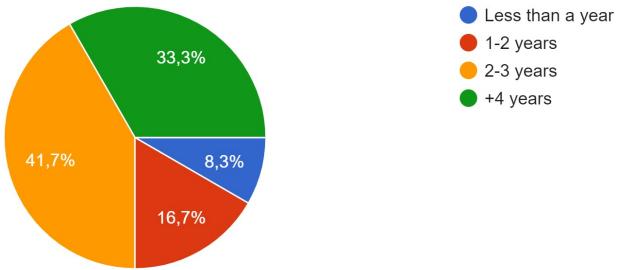


**Rysunek 16. Wiek respondentów w grupie B (różnorodnej kulturowo)**

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych (n=14).

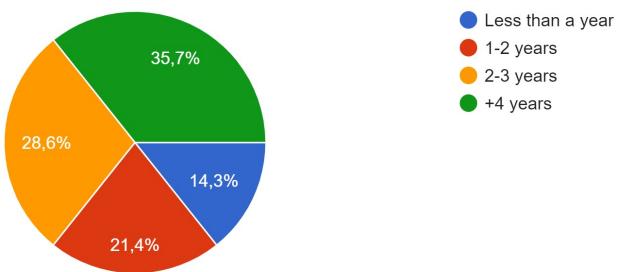
Analizując dane przedstawione na rysunkach 17. i 18., można zauważyc kilka istotnych trendów i ich potencjalne implikacje. W Grupie A, gdzie większość respondentów ma krótszy staż pracy, może to sugerować, że zespół składa się głównie z nowych pracowników, którzy dopiero adaptują się do swojej roli. Może to również wskazywać na większą rotację kadry lub intensywne działania rekrutacyjne, co może wpływać na stabilność i dynamikę zespołu.

Z drugiej strony, Grupa B, charakteryzująca się bardziej zróżnicowanym doświadczeniem, w tym znaczną liczbą osób z ponad czteroletnim stażem, może oferować większą stabilność oraz bogatszą wiedzę branżową. Taka różnorodność doświadczeń może sprzyjać lepszemu dzieleniu się wiedzą, mentorstwu oraz współpracy w zespole, co jest kluczowe dla innowacyjności i efektywności pracy.



**Rysunek 17. Doświadczenie zawodowe w obecnym zespole respondentów w grupie A (jednorodnej kulturowo)**

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych (n=12).

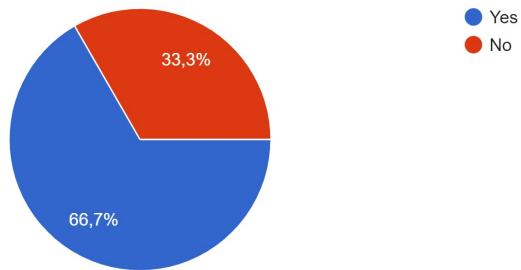


**Rysunek 18. Doświadczenie zawodowe w obecnym zespole respondentów w grupie B (różnorodnej kulturowo)**

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych (n=14).

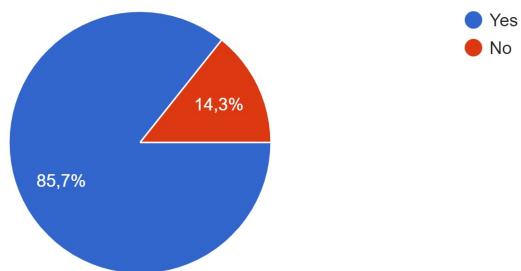
Rysunki 19. i 20. przedstawiają odpowiedzi na pytanie dotyczące wcześniejszej pracy w zespołach wielokulturowych. W Grupie B zauważalny jest wysoki odsetek respondentów, którzy deklarują takie doświadczenie, co może mieć istotne znaczenie dla dalszej analizy wyników. Wielokulturowe doświadczenie w pracy może znaczco wpływać na dynamikę zespołów. Osoby, które pracowały w zróżnicowanych środowiskach, są często lepiej przygotowane do współpracy z kolegami z różnych kultur, co sprzyja efektywniejszej komunikacji i rozwiązywaniu problemów. Takie umiejętności mogą również prowadzić do zwiększenia innowacyjności i kreatywności w projektach, gdyż różne perspektywy kulturowe

wzbogacają proces myślowy zespołu. W przypadku Grupy A, gdzie mniejszy odsetek respondentów ma doświadczenie w pracy w zespołach wielokulturowych, może istnieć konieczność wprowadzenia działań mających na celu rozwój kompetencji międzykulturowych. Szkolenia i warsztaty dotyczące pracy w różnorodnych środowiskach mogą pomóc w zwiększeniu otwartości i zrozumienia różnic kulturowych, co w dłuższej perspektywie wpłynie na poprawę współpracy w zespole.



**Rysunek 19. Doświadczenie w pracy w zespole wielokulturowym respondentów w grupie A (jednorodnej kulturowo)**

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych (n=12).



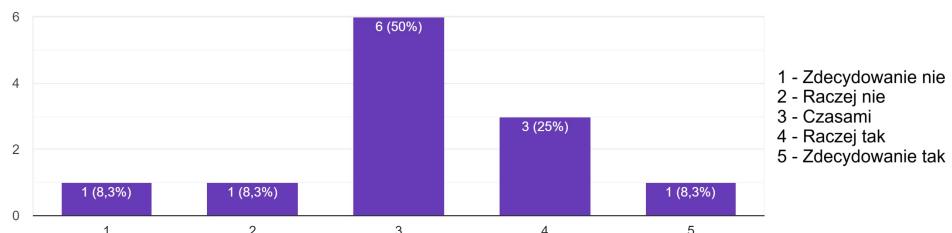
**Rysunek 20. Doświadczenie w pracy w zespole wielokulturowym respondentów w grupie B (różnorodnej kulturowo)**

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych (n=14).

Rysunki 21. i 22. ilustrują różnice w zdolności zespołów do generowania kreatywnych pomysłów, a wyniki wskazują na wyraźne rozbieżności w poziomie

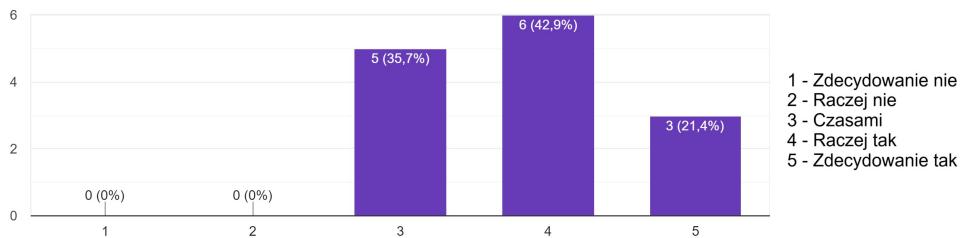
innowacyjności deklarowanej przez Zespół A i Zespół B. Zespół A prezentuje umiarkowane postrzeganie swojej zdolności do innowacji, z ocenami oscylującymi wokół średniej 3, co może sugerować pewne ograniczenia w zakresie kreatywności lub obawy dotyczące generowania nowych idei. Obecność niższych ocen (1 i 2) wskazuje na potencjalne trudności w kreatywnym myśleniu w tym zespole.

Natomiast Zespół B osiąga znacznie wyższe wyniki, z dominującą oceną na poziomie 4. Tak wysoka deklarowana innowacyjność może być rezultatem różnorodności kulturowej, co sprzyja otwartości na różne perspektywy oraz kreatywne podejście do rozwiązywania problemów. Taki zróżnicowany skład zespołu może wspierać wymianę pomysłów oraz sprzyjać rozwijaniu innowacyjnych rozwiązań. Te różnice w poziomach innowacyjności mają istotne znaczenie dla skuteczności podejmowanych działań. Wysoka ocena innowacyjności w Zespole B może ułatwić wdrażanie kreatywnych rozwiązań i lepszą adaptację do zmieniających się warunków rynkowych. Z drugiej strony, Zespół A może potrzebować wsparcia w zakresie budowania kultury innowacyjności i wzmacniania pewności siebie swoich członków w zakresie generowania pomysłów. W związku z tym, organizacja powinna rozważyć wprowadzenie działań wspierających kreatywność w Zespole A, takich jak warsztaty kreatywności czy sesje burzy mózgów. Zwiększenie zdolności do innowacji w obu zespołach przyczyni się do ogólnego sukcesu organizacji i lepszej reakcji na wyzwania rynku, podkreślając wartość różnorodności kulturowej w kontekście innowacyjności.



**Rysunek 21. Generowanie nowych pomysłów w zespole według respondentów w grupie A (jednorodnej kulturowo)**

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych (n=12).

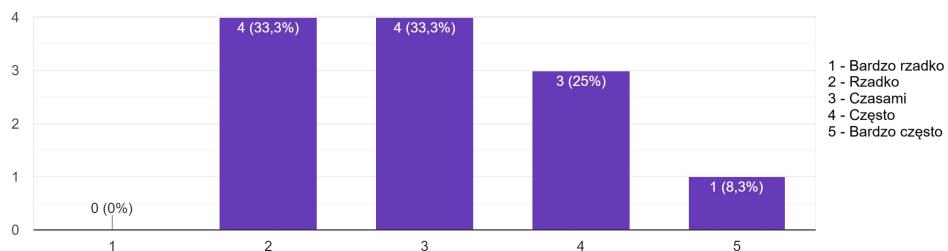


**Rysunek 22. Generowanie nowych pomysłów w zespole według respondentów w grupie B (różnorodnej kulturowo)**

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych (n=14).

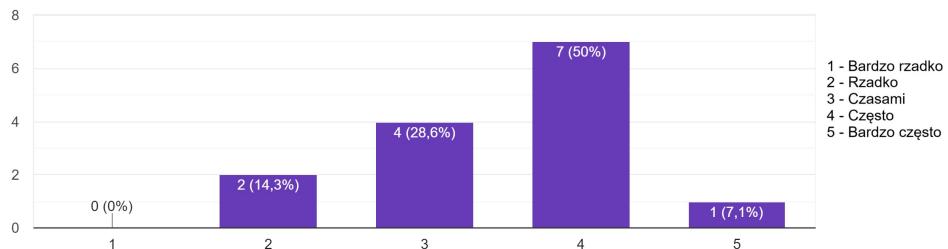
Rysunki 23. i 24. przedstawiają częstotliwość wdrażania nowych pomysłów dotyczących przyciągania nowych kandydatów w obu zespołach. Analizując wyniki, można zauważać różnice w podejściu do innowacyjnych działań. W Zespole A, średnia ocena wynosi około 3, co sugeruje, że wdrażanie nowych pomysłów odbywa się w umiarkowanym zakresie. Wiele odpowiedzi oscyluje wokół wartości 2 i 3, co wskazuje na mniejszą dynamikę innowacyjnych działań. Obecność niższych ocen może sugerować, że zespół napotyka trudności w implementacji nowych strategii, co może ograniczać ich zdolność do skutecznego przyciągania nowych kandydatów.

Zespół B, z kolei, deklaruje wyższą częstotliwość wdrażania nowych pomysłów, osiągając średnią ocenę na poziomie 4. W tej grupie, wiele odpowiedzi plasuje się w zakresie 4 i 5, co świadczy o większej otwartości na innowacje oraz skuteczności w realizacji działań mających na celu przyciąganie talentów. Taki wynik może być efektem różnorodności kulturowej, która sprzyja kreatywności i elastyczności w podejściu do zmieniających się wyzwań. Różnice w dynamice innowacyjnych działań między zespołami mają istotne znaczenie dla skuteczności strategii rekrutacyjnych. Wyższa ocena w Zespole B sugeruje, że zespół ten jest lepiej przygotowany na adaptację do zmieniających się warunków rynkowych i potrzeb klientów. W przeciwieństwie do tego, Zespół A może skorzystać na wdrożeniu strategii wspierających innowacyjność oraz zwiększających zaangażowanie członków w procesy tworzenia nowych pomysłów.



**Rysunek 23. Częstotliwość wdrażania nowych pomysłów dotyczących przyciągania nowych kandydatów według respondentów w grupie A (jednorodnej kulturowo)**

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych (n=12).



**Rysunek 24. Częstotliwość wdrażania nowych pomysłów dotyczących przyciągania nowych kandydatów według respondentów w grupie B (różnorodnej kulturowo)**

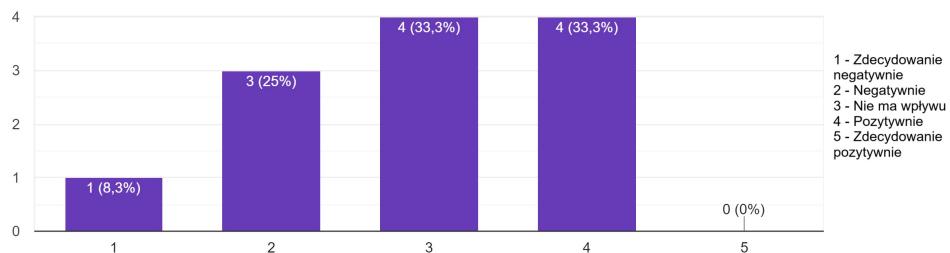
Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych (n=14).

Rysunki 25. i 26. ilustrują wpływ różnorodności kulturowej na rozwój strategii rekrutacyjnych, prezentując oceny respondentów z Zespołu A i Zespołu B. Wyniki wskazują na istotne różnice w postrzeganiu tego czynnika w kontekście pozyskiwania talentów. Zespół A, w którym brakuje różnorodności kulturowej, ocenia ten aspekt na poziomie średnio 3, z przewagą odpowiedzi wynoszących 2 i 3. Taki wynik sugeruje, że członkowie zespołu dostrzegają umiarkowany wpływ braku różnorodności na tworzenie strategii rekrutacyjnych, ale również może wskazywać na pewne wątpliwości co do skuteczności ich podejścia w kontekście pozyskiwania talentów. Oceny 1 i 2 świadczą o tym, że niektórzy respondenci dostrzegają negatywne

konsekwencje braku różnorodności w zespole, co może ograniczać ich kreatywność i zdolność do efektywnego dotarcia do szerokiego kręgu potencjalnych kandydatów.

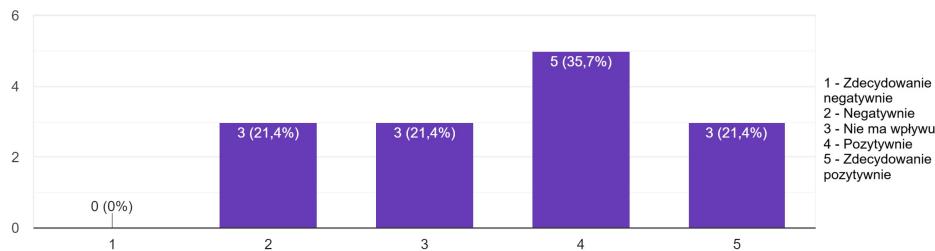
Zespół B, w którym obecna jest różnorodność kulturowa, osiąga znacznie wyższe oceny, średnio na poziomie 4. Respondenci w tej grupie wyraźnie podkreślają pozytywny wpływ różnorodności na rozwój strategii rekrutacyjnych, z wieloma odpowiedziami w zakresie 4 i 5. Wysoka ocena sugeruje, że członkowie zespołu dostrzegają korzyści płynące z różnorodności kulturowej, takie jak wzrost kreatywności, lepsza adaptacja do zmieniających się potrzeb rynkowych oraz zdolność do przyciągania szerszego spektrum talentów.

Różnice w percepcji wpływu różnorodności kulturowej na strategie rekrutacyjne mają znaczące implikacje dla efektywności procesów pozyskiwania talentów. Zespół B, posiadający większą różnorodność, może korzystać z bogatszych perspektyw i pomysłów, co sprzyja tworzeniu bardziej innowacyjnych i efektywnych strategii rekrutacyjnych. Zespół A powinien rozważyć wprowadzenie działań mających na celu zwiększenie różnorodności, co mogłoby przyczynić się do poprawy skuteczności ich strategii rekrutacyjnych. Dążenie do większej różnorodności kulturowej w zespole może znacząco wpływać na rozwój innowacyjnych strategii rekrutacyjnych i zwiększenie efektywności pozyskiwania talentów.



**Rysunek 25. Wpływ różnorodności kulturowej na rozwój strategii rekrutacyjnych według respondentów w grupie A (jednorodnej kulturowo)**

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych (n=12).



**Rysunek 26. Wpływ różnorodności kulturowej na rozwój strategii rekrutacyjnych według respondentów w grupie B (różnorodnej kulturowo)**

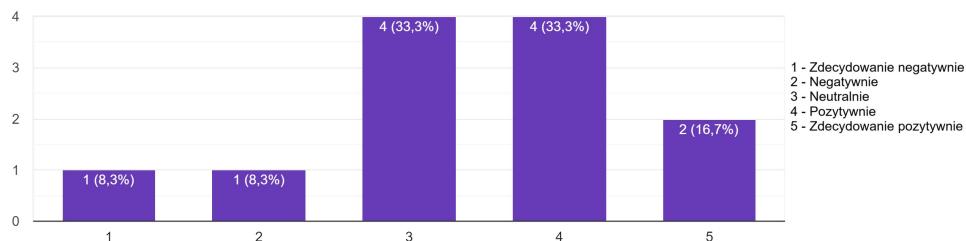
Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych (n=14).

Rysunki 27. i 28. dotyczące jakości komunikacji w zespołach, wskazują na istotne różnice w poziomie spójności komunikacyjnej między Zespołem A a Zespołem B, co może być pośrednio związane z różnicami kulturowymi w składzie zespołów. Wyniki te mają kluczowe znaczenie dla codziennej współpracy oraz efektywności procesów rekrutacyjnych. Zespół A, składający się z jednorodnej grupy Polaków, uzyskał średnią ocenę 3. Wysokie oceny 4 i 5 sugerują, że członkowie zespołu doświadczają pozytywnych momentów w komunikacji, jednak obecność niższych ocen, w tym oceny 1, wskazuje na problemy w niektórych sytuacjach. Z racji jednorodności kulturowej, Zespół A może mieć łatwiejszą wymianę informacji, ale jednocześnie może brakować różnorodnych perspektyw, które są niezbędne do efektywnego rozwiązywania problemów i podejmowania decyzji. Taka sytuacja może prowadzić do ograniczenia innowacyjności oraz zaniżenia kreatywności.

Zespół B, który jest zróżnicowany kulturowo, również osiągnął średnią ocenę 3, jednak rozkład odpowiedzi wykazuje więcej niskich ocen (1 i 2). To może sugerować, że różnorodność kulturowa wprowadza dodatkowe wyzwania w komunikacji, takie jak bariery językowe oraz różnice w stylach komunikacyjnych. Członkowie Zespołu B mogą zmagać się z nieporozumieniami wynikającymi z różnych norm kulturowych, co wpływa na ich współpracę. Mimo że różnorodność może stymulować innowacyjność, w praktyce wymaga również umiejętności radzenia sobie z konfliktami i różnicami. Wyniki mogą być również odzwierciedleniem doświadczeń respondentów związanych z wcześniejszą pracą w zespołach wielokulturowych.

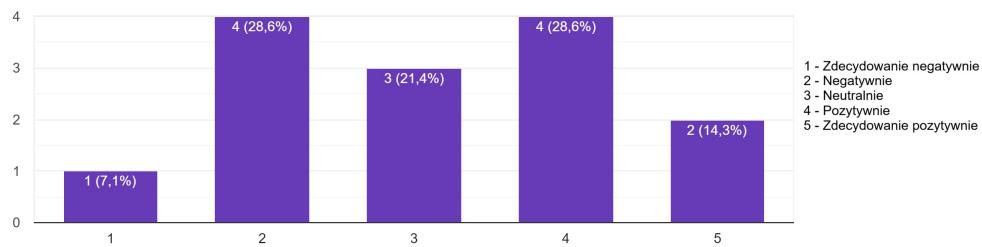
Zespół B, mimo trudności, może dysponować większymi umiejętnościami dostosowawczymi, które są niezbędne do pracy w zróżnicowanych grupach.

Różnice w ocenach jakości komunikacji między Zespołem A a Zespołem B ilustrują, jak różnorodność kulturowa wpływa na dynamikę współpracy. W Zespole A, z bardziej jednorodnym składem, może być większa spójność, ale także mniejsza innowacyjność. Natomiast Zespół B, mimo potencjału innowacyjnego, może doświadczać trudności w komunikacji, które mogą ograniczać jego efektywność. Takie różnice podkreślają znaczenie zrozumienia i zarządzania różnorodnością kulturową w kontekście pracy zespołowej.



**Rysunek 27. Ocena jakości komunikacji w zespole według respondentów w grupie A (jednorodnej kulturowo)**

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych (n=12).



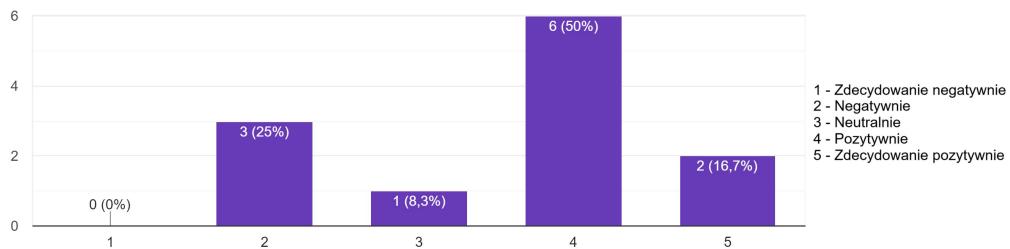
**Rysunek 28. Ocena jakości komunikacji w zespole według respondentów w grupie B (różnorodnej kulturowo)**

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych (n=14).

Rysunki 29. i 30., które odnoszą się do efektywności realizacji krótkoterminowych zadań, wskazują na postrzeganą skuteczność obu zespołów w analizowaniu i ocenianiu profili kandydatów. Odpowiedzi uczestników ujawniają różnice w ocenach, które mogą być związane z dynamiką współpracy w każdym z zespołów. Zespół A uzyskał wyniki w przedziale od 2 do 5, ze średnią na poziomie około 4. Chociaż większość respondentów wyraziła pozytywne opinie na temat efektywności swojego zespołu, obecność niższych ocen sugeruje, że niektórzy członkowie mogą doświadczać trudności w realizacji zadań. Różnorodność ocen może wynikać z braku pełnej koordynacji lub zróżnicowanego poziomu zaangażowania członków zespołu, co w przypadku jednorodnego składu kulturowego może świadczyć o potrzebie lepszego zrozumienia ról i oczekiwania w ramach zespołu.

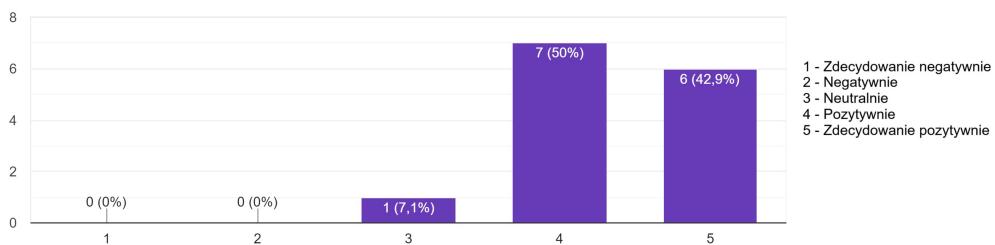
Zespół B, z kolei, osiągnął zdecydowanie wyższe oceny, z większością odpowiedzi na poziomie 4 i 5, co wskazuje na wyraźnie pozytywne postrzeganie efektywności pracy w zróżnicowanym kulturowo środowisku. Wysokie oceny mogą sugerować, że różnorodność członków zespołu wpływa korzystnie na podejście do analizowania profili kandydatów, przynosząc szerszą perspektywę i bogatsze pomysły. Członkowie Zespołu B mogą być bardziej otwarci na różnorodność doświadczeń i umiejętności, co sprzyja efektywniejszej współpracy i lepszym wynikom. Wyniki te mogą również sugerować, że Zespół B, dzięki swojemu zróżnicowanemu składowi, lepiej radzi sobie z wykorzystaniem różnorodnych strategii oceny kandydatów, co przekłada się na skuteczniejszą realizację zadań. Z kolei Zespół A, mimo wysokich ocen, może potrzebować dodatkowych działań w celu poprawy spójności i zaangażowania w grupie.

Efektywność w analizowaniu i ocenianiu profili kandydatów jest zatem silnie związana z dynamiką pracy zespołowej oraz z umiejętnościami i doświadczeniami członków zespołu. Te różnice w ocenach mogą prowadzić do dalszej analizy, aby zrozumieć, jak różnorodność kulturowa wpływa na postrzeganą efektywność i jakie aspekty można poprawić w każdym z zespołów.



**Rysunek 29. Ocena efektywności realizacji krótkoterminowych zadań w zespole według respondentów w grupie A (jednorodnej kulturowo)**

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych (n=12).



**Rysunek 30. Ocena efektywności realizacji krótkoterminowych zadań w zespole według respondentów w grupie B (różnorodnej kulturowo)**

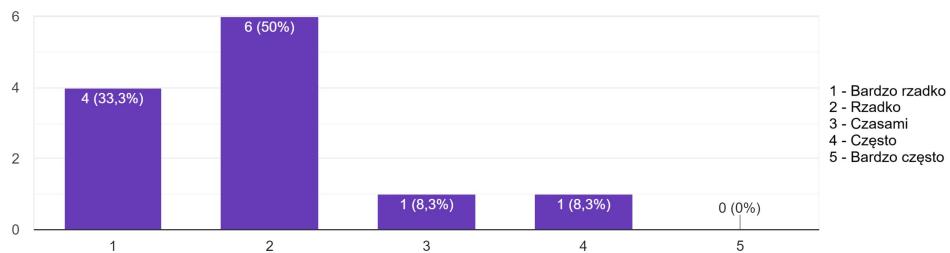
Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych (n=14).

Wyniki przedstawione na rysunkach 31. i 32. ukazują częstotliwość konfliktów w zespołach, co pozwala na refleksję nad wpływem różnorodnych podejść i struktur kulturowych na występowanie napięć związanych z procesami rekrutacyjnymi. Analizując dane, dostrzega się istotne różnice w postrzeganiu konfliktów między Zespołem A a Zespołem B. Zespół A, składający się z jednorodnych członków, uzyskał większość ocen w przedziale 1 i 2, co sugeruje, że konflikty występują rzadko i są postrzegane jako marginalne. Taki niski poziom konfliktów może wskazywać na zharmonizowaną atmosferę w zespole, w której wszyscy członkowie działają w zgodzie i współpracują ze sobą w sposób efektywny. Niemniej jednak, brak konfliktów może również sugerować, że zespół unika konfrontacji lub że niektóre

problemy mogą być tłumione, co w dłuższym okresie może prowadzić do problemów związanych z innowacyjnością i rozwojem.

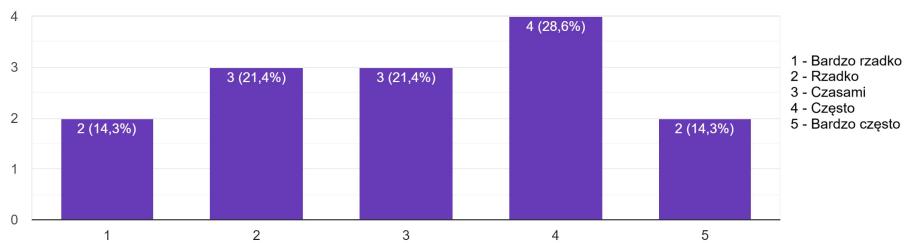
W przypadku Zespołu B, rozkład odpowiedzi jest bardziej zróżnicowany, z odpowiedziami w przedziale od 2 do 5. Wysokie oceny, takie jak 4 i 5, sugerują, że konflikty są częstsze i mogą wynikać z różnorodności kulturowej oraz z różnic w podejściu do procesów rekrutacyjnych. Różnorodność ta, mimo że może wprowadzać napięcia, także stwarza możliwości dla bogatszej dyskusji i kreatywnego podejścia do rozwiązywania problemów. Członkowie Zespołu B mogą mieć różne pomysły na temat tego, jak najlepiej realizować procesy rekrutacyjne, co może prowadzić do konstruktywnych konfliktów, ale również do frustracji, jeśli nie zostanie odpowiednio zarządzane.

Zestawiając wyniki obu zespołów, widać, że różnorodność kulturowa w Zespole B może przyczyniać się do większej dynamiki dyskusji, ale także do częstszych napięć. Z kolei Zespół A, mimo że doświadcza rzadkich konfliktów, może nie w pełni wykorzystywać potencjału krytycznego myślenia i różnorodnych perspektyw, co jest niezbędne do efektywnego rozwoju.



**Rysunek 31. Ocena częstotliwości występowania konfliktów w zespole według respondentów w grupie A (jednorodnej kulturowo)**

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych (n=12).



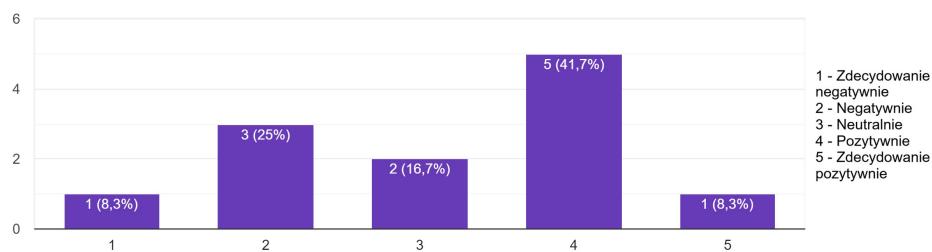
**Rysunek 32. Ocena częstotliwości występowania konfliktów w zespole według respondentów w grupie B (różnorodnej kulturowo)**

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych (n=14).

Rysunki 33. i 34. dostarczają interesujących spostrzeżeń na temat wpływu różnorodności kulturowej na rozwiązywanie problemów w zespołach. Analizując odpowiedzi z obu grup, można zauważać, jak różne postrzeganie tego czynnika wpływa na procesy decyzyjne. W Zespole A, gdzie członkowie są jednorodni, większość odpowiedzi oscyluje w okolicach 3 i 4, co sugeruje, że respondenci postrzegają brak różnorodności jako umiarkowanie negatywny czynnik w procesie rozwiązywania problemów. Osoby z tej grupy zdają się dostrzegać, że jednorodność może ograniczać różnorodność pomysłów i perspektyw, co może wpływać na efektywność rozwiązywania problemów. Jednak, mimo pewnych negatywnych skutków, ich oceny nie są ekstremalne, co może wskazywać na istnienie pewnych korzyści z jednolitości zespołu, takich jak łatwiejsza komunikacja i zrozumienie w grupie.

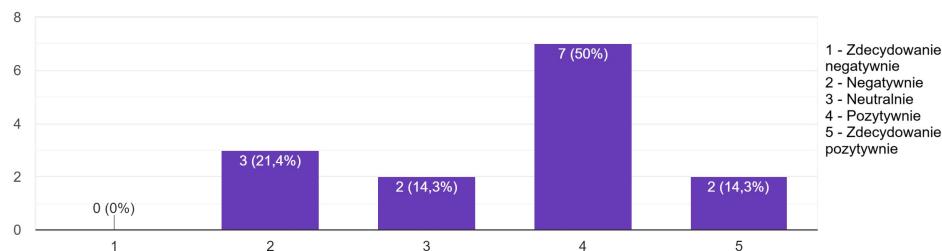
Z kolei Zespół B, składający się z członków o zróżnicowanej kulturze, również prezentuje różnorodne oceny, jednak można zauważać więcej skrajnych odpowiedzi. Wysokie oceny, takie jak 4 i 5, pokazują, że wielu członków Zespołu B dostrzega korzyści wynikające z różnorodności kulturowej w kontekście rozwiązywania problemów. Wskazuje to na przekonanie, że różnorodność ta może prowadzić nowe perspektywy i pomysły, co przyczynia się do lepszego i bardziej kreatywnego podejścia do wyzwań. Zestawienie wyników obu zespołów pokazuje, że różnorodność kulturowa może być kluczowym czynnikiem wpływającym na efektywność rozwiązywania problemów. Zespół B, dzięki swojemu zróżnicowanemu składowi, może lepiej radzić sobie z problemami poprzez wykorzystanie różnych punktów widzenia i doświadczeń, podczas gdy Zespół A, mimo że może być bardziej spójny, może napotykać

ograniczenia związane z brakiem różnorodności. Te wyniki podkreślają istotność zarządzania różnicami kulturowymi w zespołach, aby skutecznie wykorzystywać ich potencjał i maksymalizować korzyści z różnorodności. Wspieranie otwartej komunikacji oraz promowanie różnorodności w podejściu do problemów może przyczynić się do bardziej efektywnego i kreatywnego rozwiązywania wyzwań.



**Rysunek 33. Ocena wpływu różnorodności kulturowej na rozwiązywanie problemów według respondentów w grupie A (jednorodnej kulturowo)**

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych (n=12).



**Rysunek 34. Ocena wpływu różnorodności kulturowej na rozwiązywanie problemów według respondentów w grupie B (różnorodnej kulturowo)**

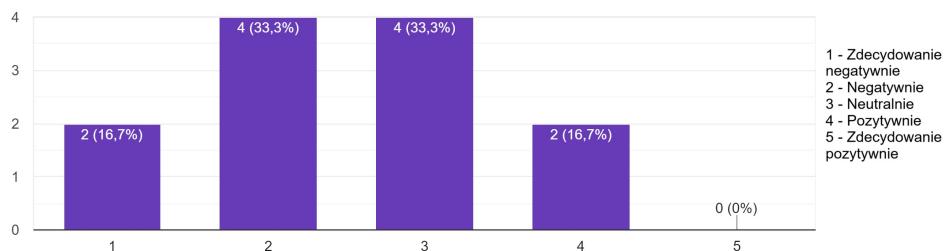
Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych (n=14).

Rysunki 35. i 36. dostarczają cennych informacji na temat związku między konfliktami w zespołach a jakością podejmowanych decyzji rekrutacyjnych. Analizując odpowiedzi, można zauważać wyraźne różnice w percepji wpływu napięć na procesy decyzyjne w obu grupach. Zespół A wykazuje mieszane odpowiedzi wobec

pozytywnego wpływu konfliktów na jakość decyzji, z odpowiedziami skoncentrowanymi głównie w przedziale 1-3. Taki rozkład sugeruje, że wielu członków zespołu postrzega konflikty jako przeszkodę w efektywnym podejmowaniu decyzji. Niskie oceny wskazują na obawy związane z tym, że napięcia mogą negatywnie wpływać na atmosferę współpracy. Jednocześnie kilka odpowiedzi na poziomie 4 sygnalizuje, że część respondentów dostrzega potencjał konstruktywnej dyskusji wynikającej z różnic zdań, co może prowadzić do bardziej przemyślanych decyzji.

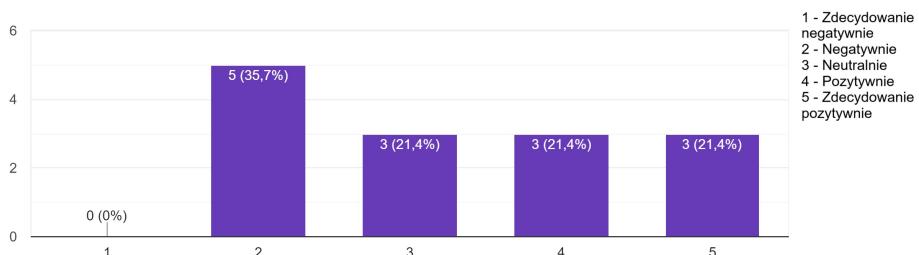
W Zespole B widoczna jest większa różnorodność ocen, co może sugerować większe zróżnicowanie w podejściu do konfliktów. Wysokie oceny (4 i 5) wskazują, że niektórzy członkowie tego zespołu uznają konflikty za wartościowe narzędzie, które sprzyja lepszej jakości decyzji rekrutacyjnych. Wydaje się, że różnorodność kulturowa w Zespole B pozwala na szersze spojrzenie na problemy, co może przekładać się na efektywniejsze podejmowanie decyzji. Jednakże niższe oceny sugerują, że niektórzy członkowie także w tej grupie obawiają się negatywnego wpływu konfliktów na współpracę i proces decyzyjny.

Porównując wyniki obu zespołów, można dostrzec, że Zespół B, dzięki swojemu zróżnicowanemu składowi, może bardziej efektywnie wykorzystywać konflikty jako pozytywne narzędzie w podejmowaniu decyzji. Zespół A, z bardziej jednorodnym składem, może nie dostrzegać w pełni korzyści płynących z konstruktywnych napięć. Analiza tych wyników podkreśla, że konflikty, mimo że często postrzegane jako problematyczne, mają potencjał przekształcenia się w konstruktywne rozmowy, które mogą prowadzić do lepszej jakości decyzji. Kluczowe znaczenie ma umiejętność zarządzania tymi napięciami, aby przyczyniły się one do efektywności zespołu, a nie ograniczały jego działanie.



**Rysunek 35. Ocena wpływu konfliktów na jakość decyzji podejmowanych przez zespół według respondentów w grupie A (jednorodnej kulturowo)**

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych (n=12).

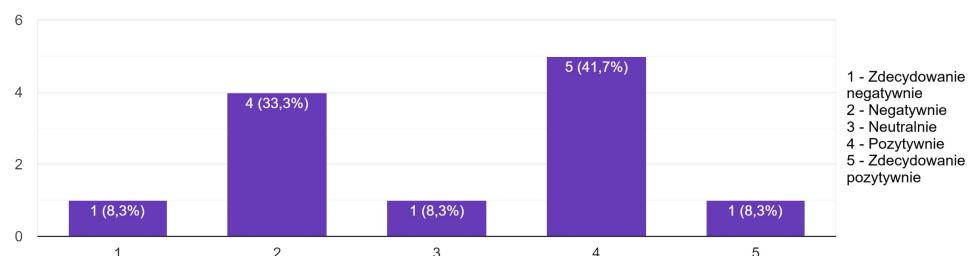


**Rysunek 36. Ocena wpływu konfliktów na jakość decyzji podejmowanych przez zespół według respondentów w grupie B (różnorodnej kulturowo)**

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych (n=14).

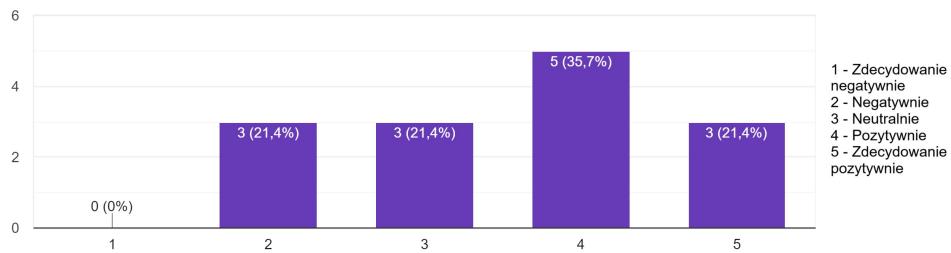
Wyniki z rysunków 37. i 38. ukazują, jak respondenci z obu grup postrzegają wpływ różnorodności kulturowej na realizację celów długoterminowych. W Grupie A, uczestnicy w większości ocenili brak różnorodności kulturowej jako czynnik wpływający pozytywnie na osiąganie celów długoterminowych. Wiele odpowiedzi w zakresie 4 sugeruje, że członkowie zespołu dostrzegają korzyści płynące z jednorodności, takie jak lepsza komunikacja i spójność działań. Jednocześnie pojawiają się również odpowiedzi w zakresie 1 i 2, co może sugerować, że niektórzy członkowie zespołu są świadomi potencjalnych ograniczeń wynikających z braku różnorodności, ale ogólna tendencja wskazuje na wiarę w efektywność jednorodnego składu w kontekście realizacji długoterminowych celów. W Grupie B wyniki także

są w większości pozytywne, z odpowiedziami w zakresie 4 i 5, co sugeruje, że respondenci dostrzegają wartość różnorodności kulturowej w osiąganiu celów długoterminowych. Członkowie tego zespołu wskazują na korzyści płynące z różnorodnych perspektyw, które mogą przyczynić się do innowacyjności i lepszego podejmowania decyzji. Odpowiedzi w zakresie 2 sugerują, że niektórzy respondenci mogą mieć zastrzeżenia co do potencjalnych wyzwań związanych z różnorodnością, jednak ogólny obraz wskazuje na pozytywne nastawienie do jej wpływu na osiąganie długoterminowych celów. Różnice w odpowiedziach obu grup mogą sugerować, że Zespół A postrzega brak różnorodności jako czynnik stabilizujący, natomiast Zespół B dostrzega różnorodność jako źródło innowacji i kreatywności. Taki podział wskazuje na odmienne podejście do zarządzania zespołami i realizacji długofalowych celów, które mogą być istotne dla efektywności pracy w obu grupach.



**Rysunek 37. Ocena wpływu różnorodności kulturowej na osiąganie celów długoterminowych według respondentów w grupie A (jednorodnej kulturowo)**

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych (n=12).

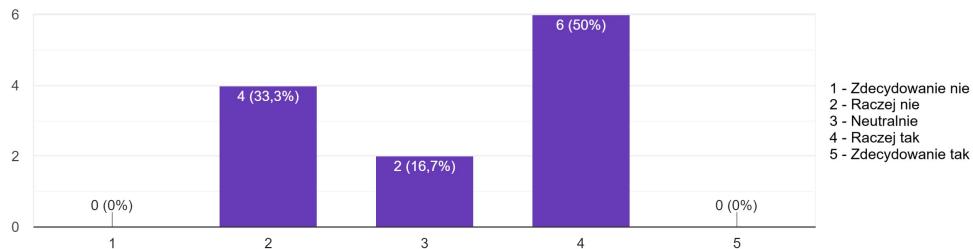


**Rysunek 38. Ocena wpływu różnorodności kulturowej na osiąganie celów długoterminowych według respondentów w grupie B (różnorodnej kulturowo)**

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych (n=14).

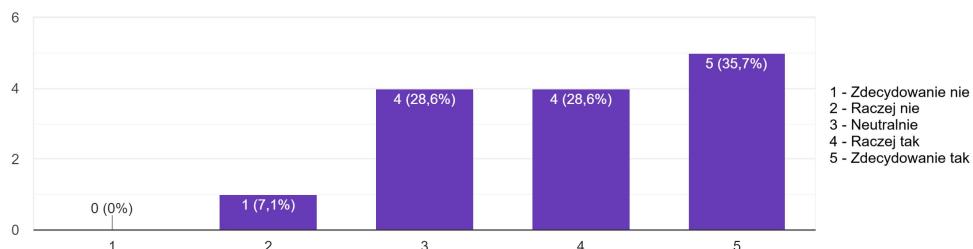
Wyniki z rysunków 39. i 40. obrazują, jak członkowie zespołów A i B oceniają otwartość na różne style komunikacji w trakcie współpracy nad projektami rekrutacyjnymi. W Grupie A respondenci wykazują mieszane zdania wobec otwartości na różne style komunikacji. Odpowiedzi w zakresie 4 sugerują, że niektórzy członkowie zespołu są elastyczni i otwarci na różnorodne podejścia komunikacyjne. Jednakże pojawiają się także odpowiedzi w zakresie 1 i 2, które wskazują na ograniczone zrozumienie lub akceptację dla odmiennych stylów, co może utrudniać współpracę i efektywne osiąganie celów zespołowych. Taka sytuacja może wskazywać na konieczność dalszego rozwijania umiejętności komunikacyjnych w zespole oraz podnoszenia świadomości na temat znaczenia różnorodności w stylach komunikacji.

Z kolei w Grupie B dominują pozytywne odpowiedzi w zakresie 4 i 5, co sugeruje, że członkowie zespołu są w dużej mierze otwarci na różne style komunikacji. Wysokie oceny wskazują na elastyczność zespołu i zdolność do dostosowywania się do odmiennych podejść, co sprzyja lepszej współpracy i zrozumieniu w zespole. Taki poziom otwartości może być istotnym atutem, szczególnie w kontekście różnorodności kulturowej, gdy różne style komunikacji mogą znacząco wpływać na efektywność pracy zespołowej. Różnice w wynikach między Grupą A a Grupą B mogą wskazywać na to, że Zespół A powinien skupić się na budowaniu kultury otwartości i akceptacji dla różnorodnych stylów komunikacji, natomiast Zespół B może kontynuować rozwijanie swoich umiejętności, aby jeszcze bardziej wykorzystać potencjał wynikający z różnorodności w zespole.



**Rysunek 39. Ocena otwartości na różne style komunikacji według respondentów w grupie A (jednorodnej kulturowo)**

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych (n=12).



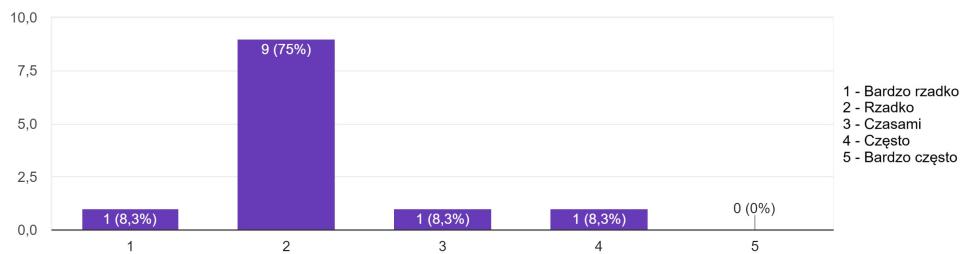
**Rysunek 40. Ocena otwartości na różne style komunikacji według respondentów w grupie B (różnorodnej kulturowo)**

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych (n=14).

Analizując wyniki przedstawione w rysunkach 41. i 42., dotyczące częstotliwości występowania problemów wynikających z różnic w podejściu do komunikacji, można zauważyc różnice pomiędzy Zespołem A i Zespołem B. Respondenci w Grupie A wskazali na niską częstotliwość występowania problemów komunikacyjnych, co sugeruje, że członkowie tego zespołu rzadko napotykają trudności związane z różnorodnymi stylami komunikacji. Dominacja ocen 1 i 2 wskazuje na spójność w interakcjach, która może być efektem jednolitej kultury organizacyjnej.

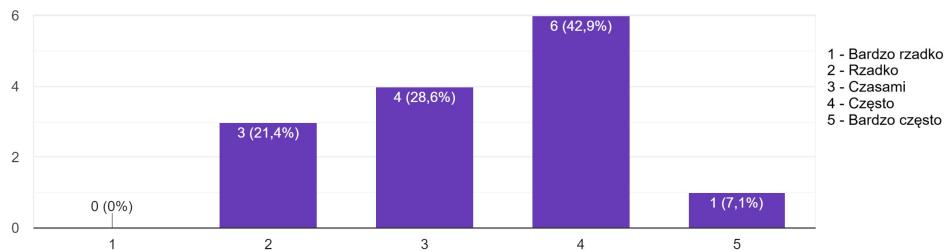
Mimo to, obecność wyższych ocen (3 i 4) sugeruje, że w pewnych sytuacjach mogą występować sporadyczne trudności, które warto monitorować, aby zapobiegać ich potencjalnemu eskalowaniu.

W Grupie B zaobserwować można bardziej zróżnicowany rozkład odpowiedzi, z wyraźniejszym odzwierciedleniem problemów w komunikacji. Większa liczba ocen na poziomie 4 i 5 wskazuje, że członkowie zespołu B częściej doświadczają trudności wynikających z różnic w stylach komunikacyjnych. Zróżnicowany skład kulturowy zespołu, składającego się z przedstawicieli różnych narodowości, może wprowadzać wyzwania związane z interpretacją i przekazywaniem informacji. W rezultacie, różnice te mogą prowadzić do nieporozumień i napięć w zespole, które negatywnie wpływają na przebieg procesów rekrutacyjnych oraz ogólną atmosferę pracy. Problemy komunikacyjne w Zespole B mogą mieć długofalowe konsekwencje, wpływając na efektywność działań rekrutacyjnych oraz integrację zespołu. Zrozumienie i zarządzanie różnicami w podejściu do komunikacji staje się kluczowym elementem dla poprawy jakości współpracy oraz osiągania zamierzonych celów.



**Rysunek 41. Częstotliwość występowania konfliktów związanych z błędami komunikacyjnymi według respondentów w grupie A (jednorodnej kulturowo)**

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych (n=12).



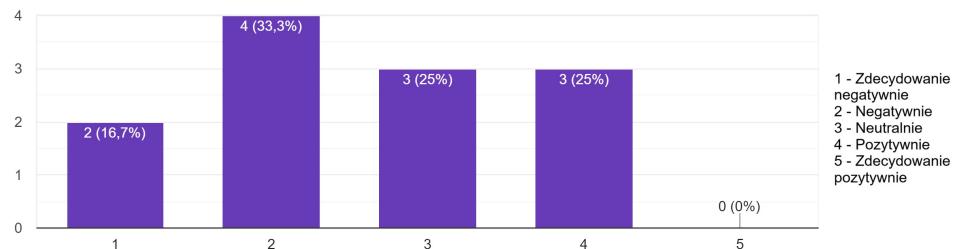
**Rysunek 42. Częstotliwość występowania konfliktów związanych z błędami komunikacyjnymi według respondentów w grupie B (różnorodnej kulturowo)**

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych (n=14).

Analiza wyników przedstawionych w rysunkach 43. i 44. koncentruje się na wpływie różnorodności kulturowej na prowadzenie rozmów kwalifikacyjnych z kandydatami z różnych środowisk. Wyniki dla Grupy A sugerują, że brak różnorodności kulturowej jest postrzegany przez uczestników jako czynnik negatywnie wpływający na proces rekrutacji. Zdominowane przez oceny 1 i 2 odpowiedzi wskazują, że członkowie zespołu dostrzegają ograniczenia w możliwości efektywnego prowadzenia rozmów kwalifikacyjnych, co może wynikać z braku umiejętności dostosowywania się do różnych kontekstów kulturowych. Zaledwie kilka ocen na poziomie 4 wskazuje na przekonanie, że w niektórych przypadkach możliwe jest osiągnięcie pozytywnego wyniku, jednak ogólnie rzecz biorąc, członkowie zespołu wydają się być zgodni co do negatywnych skutków jednolitego składu kulturowego.

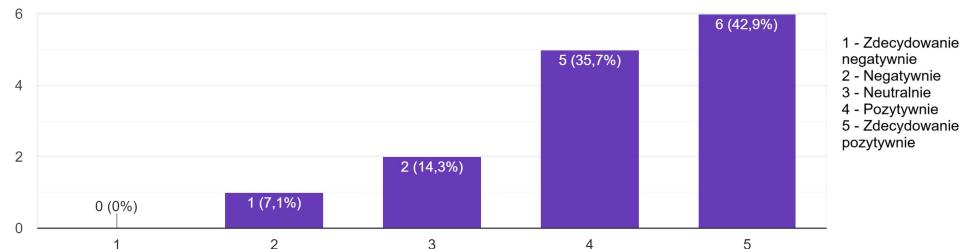
Z kolei w Grupie B obserwuje się wyraźnie pozytywny wpływ różnorodności kulturowej na proces przeprowadzania rozmów kwalifikacyjnych. Większość odpowiedzi plasuje się w przedziale 4 i 5, co sugeruje, że członkowie zespołu są przekonani o korzyściach płynących z różnorodnych doświadczeń kulturowych w kontekście rekrutacji. Taki skład zespołu może ułatwiać nawiązywanie relacji z kandydatami pochodzącyymi z różnych środowisk oraz dostosowywanie pytań i podejścia w sposób, który sprzyja lepszemu zrozumieniu ich potrzeb i oczekiwani. Wyższe oceny na poziomie 5 wskazują, że członkowie zespołu B dostrzegają konkretne przykłady, w których różnorodność kulturowa przynosi wymierne korzyści, co pozytywnie wpływa na skuteczność rozmów kwalifikacyjnych.

Różnice w postrzeganiu wpływu różnorodności kulturowej na proces rekrutacji pomiędzy grupami wskazują na potrzebę dalszego rozwijania umiejętności w zakresie adaptacji strategii rekrutacyjnych. Zespół A powinien rozważyć metody zwiększenia różnorodności oraz doskonalenia kompetencji w obszarze komunikacji międzykulturowej, co może przyczynić się do efektywniejszego przeprowadzania rozmów kwalifikacyjnych i lepszego zrozumienia kandydatów z różnych środowisk.



**Rysunek 43. Wpływ różnorodności kulturowej na sposób przeprowadzania rozmów kwalifikacyjnych z kandydatami pochodzącyimi z różnych środowisk według respondentów w grupie A (jednorodnej kulturowo)**

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych (n=12).



**Rysunek 44. Wpływ różnorodności kulturowej na sposób przeprowadzania rozmów kwalifikacyjnych z kandydatami pochodzącyimi z różnych środowisk według respondentów w grupie B (różnorodnej kulturowo)**

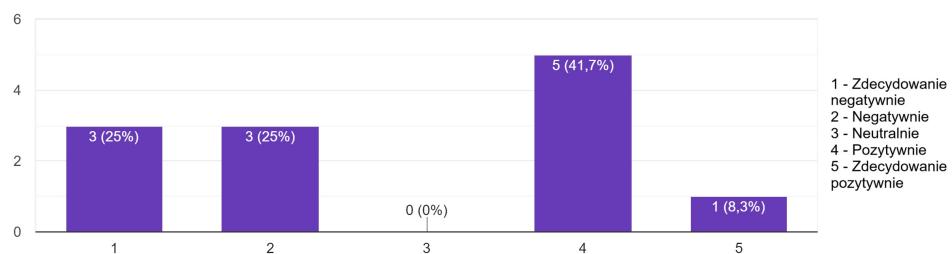
Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych (n=14).

Analiza wyników przedstawionych w rysunkach 45. i 46. ujawnia złożoność postrzegania priorytetów w procesach rekrutacyjnych przez członków zespołów jednorodnych i wielokulturowych. Odpowiedzi respondentów z obu grup dostarczają cennych wskazówek dotyczących ich przekonań i doświadczeń związanych z wpływem różnorodności kulturowej na podejmowane decyzje rekrutacyjne. W Grupie A, większość uczestników oceniła wpływ braku różnorodności kulturowej na interpretację priorytetów w rekrutacji jako pozytywny, co sugeruje, że jednorodność składu zespołu nie stanowi dla nich przeszkody w efektywnym określaniu kluczowych aspektów procesu. Wysokie oceny (4 i 5) mogą wynikać z przekonania, że zespół składający się z osób o podobnych wartościach i doświadczeniach może łatwiej osiągnąć konsensus w kwestiach priorytetowych. Członkowie zespołu A mogą odczuwać, że jednorodność w podejściu do rekrutacji pozwala na szybsze podejmowanie decyzji oraz ułatwia komunikację. Jednakże pojawienie się odpowiedzi na poziomie 1 i 2 wskazuje, że niektórzy respondenci dostrzegają ograniczenia płynące z homogeniczności zespołu. Warto zwrócić uwagę, że brak różnorodności może prowadzić do jednostronności w postrzeganiu talentów, co z kolei może skutkować pomijaniem istotnych kompetencji i doświadczeń kandydatów z innych środowisk. Oczekiwania i preferencje kulturowe mogą być różne, co czyni jednorodny zespół mniej wrażliwym na te różnice.

Z kolei w Grupie B, wyniki są bardziej zróżnicowane, co może odzwierciedlać złożoność interakcji kulturowych w zespole. Odpowiedzi na poziomie 4 i 5 sugerują, że członkowie zespołu B dostrzegają korzyści płynące z różnorodności kulturowej w kontekście interpretacji priorytetów. Mogą wierzyć, że różne perspektywy kulturowe wzbogacają dyskusje i prowadzą do bardziej wszechstronnych oraz przemyślanych decyzji dotyczących rekrutacji. Takie zróżnicowane spojrzenie na priorytety może ułatwiać dostosowanie podejścia rekrutacyjnego do specyficznych potrzeb różnych grup kandydatów, co jest szczególnie istotne w globalnym rynku pracy. Jednakże odpowiedzi na poziomie 1 i 2 również pojawiają się w Grupie B, co może wskazywać na wyzwania związane z różnorodnością kulturową. Część uczestników może doświadczać trudności w komunikacji i koordynacji działań, co prowadzi do nieporozumień i braku zrozumienia pomiędzy członkami zespołu. Problemy te mogą wpływać na zdolność zespołu do ustalania wspólnych priorytetów oraz efektywnego reagowania na potrzeby kandydatów.

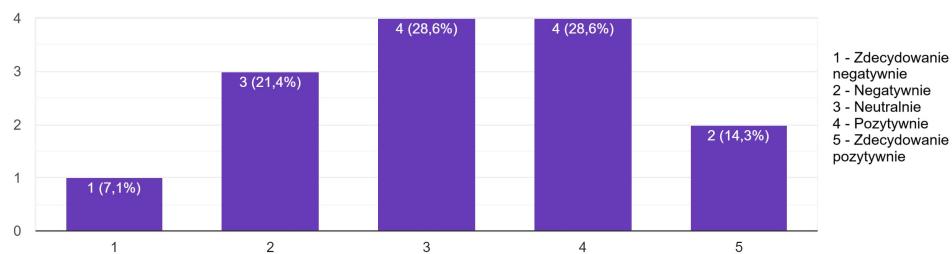
Wyniki wskazują na złożony charakter wpływu różnorodności kulturowej na procesy rekrutacyjne. Zespół A, czerpiąc korzyści z jednorodności, powinien być

świadomy ograniczeń, jakie niesie ze sobą brak różnorodności. Zespół B z kolei, chociaż docenia zróżnicowane perspektywy, powinien zwrócić uwagę na potrzebę efektywnej komunikacji i integracji, aby w pełni wykorzystać potencjał różnorodności kulturowej w interpretacji priorytetów rekrutacyjnych. W obydwu przypadkach kluczowe jest dostosowanie strategii do specyficznych warunków, w jakich zespoły funkcjonują, oraz do dynamicznych potrzeb rynku pracy.



**Rysunek 45. Wpływ różnic kulturowych na interpretację priorytetów w procesach rekrutacyjnych według respondentów w grupie A (jednorodnej kulturowo)**

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych (n=12).



**Rysunek 46. Wpływ różnic kulturowych na interpretację priorytetów w procesach rekrutacyjnych według respondentów w grupie B (różnorodnej kulturowo)**

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych (n=14).

Analiza wyników przedstawionych w rysunkach 47. i 48. ukazuje, w jaki sposób różnorodność kulturowa wpływa na zdolność zespołów do zrozumienia

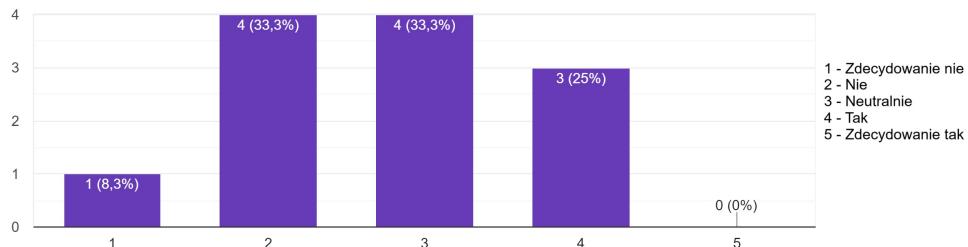
oczekiwań kandydatów pochodzących z różnych środowisk. W kontekście tego pytania respondenci z Grupy A i Grupy B podzielili się swoimi przekonaniami na temat roli różnorodności w procesach rekrutacyjnych.

W Grupie A, większość odpowiedzi skupiła się wokół ocen na poziomie 2 i 3, co sugeruje, że uczestnicy nie widzą braku różnorodności kulturowej jako czynnika sprzyjającego lepszemu zrozumieniu kandydatów. Wysoka liczba odpowiedzi na poziomie 2, wskazująca na "raczej nie", może świadczyć o przekonaniu, że jednorodność zespołu ogranicza ich zdolność do empatii i zrozumienia różnorodnych oczekiwani. Respondenci mogą uważać, że brak różnorodności prowadzi do stereotypów lub ograniczonego postrzegania, co w efekcie może wpływać na jakość podejmowanych decyzji rekrutacyjnych. Taki stan rzeczy może skutkować pomijaniem istotnych aspektów, które są kluczowe dla kandydatów z różnych środowisk.

Natomiast w Grupie B wyniki są znacznie bardziej zróżnicowane, z przewagą odpowiedzi na poziomie 4 i 5, które wskazują na pozytywne postrzeganie wpływu różnorodności kulturowej na zrozumienie kandydatów. Członkowie zespołu B wydają się dostrzegać korzyści płynące z różnorodnych perspektyw, co może ułatwiać zrozumienie oczekiwani kandydatów. Zróżnicowane doświadczenia i tło kulturowe członków zespołu mogą prowadzić do bardziej kompleksowego podejścia do rekrutacji, uwzględniającego różne wartości i normy, które mogą być istotne dla kandydatów. Odpowiedzi wskazujące na wysokie oceny mogą sugerować, że uczestnicy zespołu B są świadomi tego, jak różnorodność może wzmacniać procesy decyzyjne i zwiększać ich efektywność. Jednakże pojawiające się odpowiedzi na poziomie 2 w Grupie B mogą wskazywać na pewne zastrzeżenia lub trudności związane z komunikacją i zrozumieniem między członkami zespołu, które mogą wynikać z różnic kulturowych. Zespół może doświadczać wyzwań w interpretacji oczekiwani kandydatów z różnych środowisk, co wpływa na ogólną jakość procesów rekrutacyjnych.

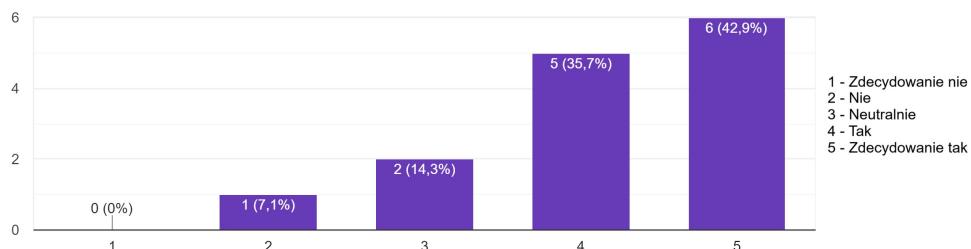
Wyniki tych badań pokazują, jak istotna jest różnorodność kulturowa w kontekście zrozumienia oczekiwani kandydatów. Zespół A powinien zastanowić się nad tym, jak brak różnorodności wpływa na ich zdolność do empatii i zrozumienia, co może ograniczać efektywność ich działań rekrutacyjnych. Zespół B, pomimo zauważanych korzyści płynących z różnorodności, również powinien podejść krytycznie do ewentualnych problemów komunikacyjnych, aby w pełni wykorzystać potencjał różnorodności kulturowej w swoich procesach rekrutacyjnych.

W obu przypadkach istotne jest, aby zespoły były otwarte na zmiany i dostosowywały swoje strategie do potrzeb kandydatów oraz dynamicznych wymogów rynku pracy.



**Rysunek 47. Ocena wpływu różnorodności kulturowej na zrozumienie kandydatów pochodzących z różnych środowisk według respondentów w grupie A (jednorodnej kulturowo)**

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych (n=12).



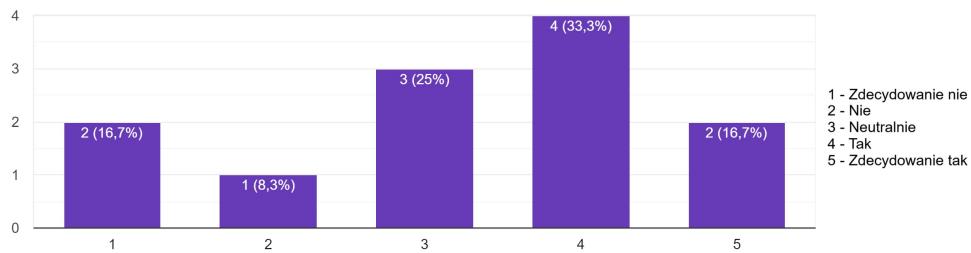
**Rysunek 48. Ocena wpływu różnorodności kulturowej na zrozumienie kandydatów pochodzących z różnych środowisk według respondentów w grupie B (różnorodnej kulturowo)**

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych (n=14).

Rysunki 49. i 50. ilustrują, w jaki sposób członkowie zespołów postrzegają wpływ różnorodności kulturowej na strategie rozwiązywania konfliktów związanych z codziennymi zadaniami rekrutacyjnymi. Odpowiedzi respondentów z obu grup

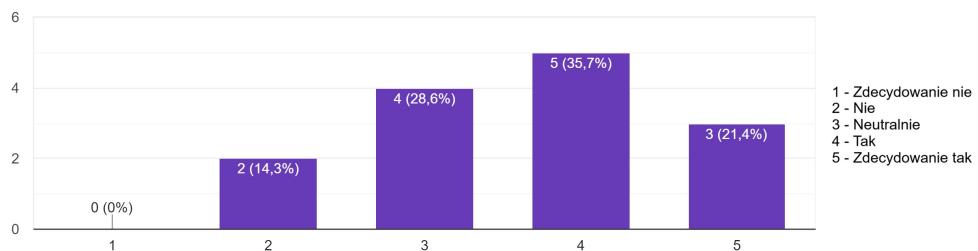
ukazują różnice w podejściu do konfliktów oraz możliwości, jakie niesie ze sobą różnorodność kulturowa. W Grupie A, wyniki są dość zróżnicowane, z dominującą liczbą odpowiedzi na poziomie 3 i 4, co sugeruje umiarkowane postrzeganie wpływu braku różnorodności kulturowej na sposób rozwiązywania konfliktów. Odpowiedzi na poziomie 1, które wskazują na "zdecydowanie nie", mogą sugerować, że niektórzy członkowie zespołu uważają, że brak różnorodności nie wpływa znacząco na sposób rozwiązywania konfliktów. Może to także wskazywać na poczucie, że konflikty są rozwiązywane w sposób bardziej osobisty lub bezpośredni, a niekoniecznie zależny od różnic kulturowych. Z drugiej strony, odpowiedzi na poziomie 5 świadczą o tym, że niektórzy uczestnicy dostrzegają, iż brak różnorodności może prowadzić do mniej elastycznego podejścia do konfliktów, ograniczając tym samym możliwości dostosowania rozwiązań do zróżnicowanych sytuacji.

Natomiast w Grupie B przeważają odpowiedzi na poziomie 4 i 5, które podkreślają pozytywny wpływ różnorodności kulturowej na rozwiązywanie konfliktów. Respondenci w tej grupie wskazują, że zróżnicowane perspektywy i doświadczenia członków zespołu mogą przyczyniać się do bardziej kreatywnego i kompleksowego podejścia do rozwiązywania problemów. Odpowiedzi na poziomie 2 mogą jednak sugerować, że w niektórych przypadkach różnorodność może prowadzić do nieporozumień lub trudności w komunikacji, co w rezultacie wpływa na proces rozwiązywania konfliktów. Zarówno w Grupie A, jak i Grupie B, odpowiedzi na poziomie 3 wskazują na świadomość uczestników, że konflikty mogą być złożonymi zjawiskami, a ich rozwiązywanie często wymaga elastyczności i umiejętności interpersonalnych. Zespół A może zatem zastanowić się nad sposobami wprowadzenia większej różnorodności do swojego składu, co może pomóc w bardziej efektywnym rozwiązywaniu konfliktów. Zespół B, z kolei, powinien kontynuować rozwijanie swoich umiejętności zarządzania różnicami kulturowymi, aby w pełni wykorzystać potencjał, jaki niesie ze sobą różnorodność w procesie rozwiązywania konfliktów.



**Rysunek 49. Ocena wpływu różnorodności kulturowej na sposób rozwiązywania konfliktów związanych z codziennymi zadaniami rekrutacyjnymi według respondentów w grupie A (jednorodnej kulturowo)**

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych (n=12).



**Rysunek 50. Ocena wpływu różnorodności kulturowej na sposób rozwiązywania konfliktów związanych z codziennymi zadaniami rekrutacyjnymi według respondentów w grupie B (różnorodnej kulturowo)**

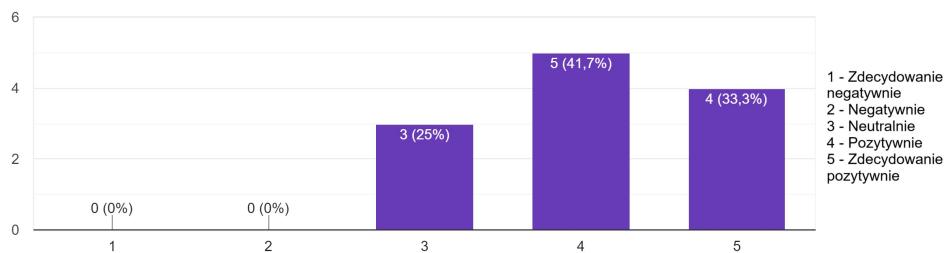
Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych (n=14).

Rysunki 51. i 52. przedstawiają, jak respondenci oceniają zdolność swoich zespołów do szybkiego i efektywnego zamknięcia procesów rekrutacyjnych. Analiza tych odpowiedzi pozwala zrozumieć, w jakim stopniu zespoły potrafią działać skutecznie w kontekście codziennych wyzwań związanych z rekrutacją, uwzględniając różnorodność kulturową lub jej brak. W Grupie A odpowiedzi są w dużej mierze pozytywne, z dominacją ocen na poziomie 4 i 5, co wskazuje na ogólnie wysokie

uznanie dla efektywności zespołów w zamykaniu procesów rekrutacyjnych. Członkowie zespołów w tej grupie wydają się być zadowoleni z wypracowanych procedur i zdolności zespołów do działania w ramach ustalonych harmonogramów. Mniej liczne odpowiedzi na poziomie 3 sugerują jednak, że część respondentów zauważa pewne ograniczenia, które mogą wynikać z braku różnorodnych perspektyw w zespole. Brak ocen na poziomie 1 i 2 może oznaczać, że zespoły te nie mają istotnych trudności z adaptacją do wyzwań związanych z zamykaniem procesów rekrutacyjnych, mimo braku różnorodności kulturowej.

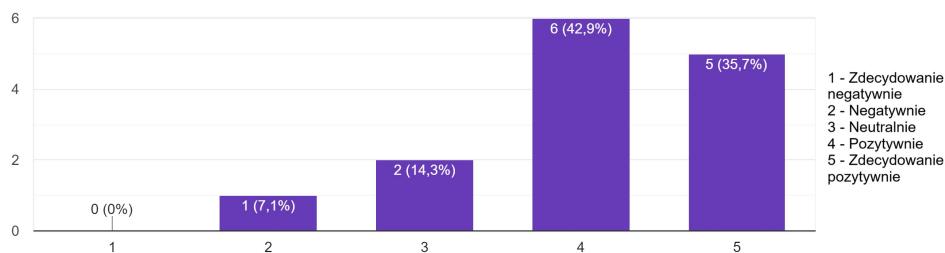
W Grupie B również przeważają odpowiedzi na poziomie 4 i 5, co podkreśla wysoką ocenę efektywności zespołów, które funkcjonują w różnorodnym kulturowo środowisku. Wyniki te mogą odzwierciedlać korzyści wynikające z różnorodnych perspektyw i umiejętności adaptacyjnych, które pozwalają zespołom lepiej reagować na dynamiczne wymagania procesów rekrutacyjnych. Warto jednak zauważać kilka ocen na poziomie 2 i 3, co może sugerować, że w pewnych sytuacjach różnorodność może prowadzić do nieznacznych wyzwań, takich jak trudności w uzgodnieniu wspólnego podejścia lub różnice w priorytetach.

Porównanie obu grup wskazuje, że zarówno zespoły różnorodne kulturowo, jak i te, które cechują się mniejszą różnorodnością, generalnie dobrze radzą sobie z zamykaniem procesów rekrutacyjnych. W Grupie B widoczna jest jednak nieco większa liczba ocen na poziomie 5, co może sugerować, że różnorodność kulturowa przyczynia się do większej elastyczności i kreatywności w rozwiązywaniu problemów. Tymczasem w Grupie A spójność zespołów może prowadzić do większej jednolitości w podejściu do zadań, co również może być korzystne w kontekście szybkości realizacji. Dane te wskazują, że efektywność zespołu w zamykaniu procesów rekrutacyjnych jest generalnie wysoko oceniana w obu grupach, a różnice w odpowiedziach mogą wynikać z różnorodnych sposobów działania oraz wyzwań charakterystycznych dla danego typu zespołu.



**Rysunek 51. Ocena efektywności zespołu według respondentów w grupie A (jednorodnej kulturowo)**

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych (n=12).



**Rysunek 52. Ocena efektywności zespołu według respondentów w grupie B (różnorodnej kulturowo)**

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych (n=14).

Na podstawie odpowiedzi na pytania otwarte, pojawiły się interesujące spostrzeżenia. W odpowiedzi na pytanie o największe wyzwania w rekrutacji, wiele osób wskazało na trudności związane z koordynowaniem działań w zespole, szczególnie w Grupie B, gdzie różnorodność kulturowa mogła prowadzić do różnic w podejściu do pracy i priorytetów. Warto również zauważyć, że członkowie Grupy B sugerowali, że bardziej spójne procedury oraz większa jasność w komunikacji mogłyby poprawić efektywność pracy zespołu. Respondenci Grupy A zwrócili uwagę, że mimo mniejszej liczby konfliktów, większa elastyczność w podejściu do zadań mogłaby przynieść korzyści, szczególnie w kontekście innowacyjności i otwartości na zmiany.

Analizując odpowiedzi na pytanie dotyczące wpływu różnorodności kulturowej na wybór kandydatów do stanowisk, można zauważyc, że członkowie obu grup zgodnie wskazali, że różnorodność jest istotnym elementem w doborze kandydatów, jednak Grupa B w większym stopniu zauważała, że różnice kulturowe mogą wpływać na sposób oceny priorytetów w procesach rekrutacyjnych.

Dane operacyjne wykazały, że średni czas realizacji procesów rekrutacyjnych wynosił 14 dni w Grupie A i 18 dni w Grupie B. Wynik ten wskazuje, że zespoły jednonarodowe, dzięki bardziej spójnym procesom komunikacyjnym oraz szybszemu podejmowaniu decyzji, są w stanie realizować zadania rekrutacyjne w krótszym czasie. W przypadku zespołów wielokulturowych dłuższy czas realizacji może być efektem większej liczby generowanych pomysłów oraz bardziej rozbudowanych dyskusji, co sprzyja innowacyjności, ale jednocześnie wydłuża proces decyzyjny. Warto również zauważyc, że dłuższy czas realizacji projektów w Grupie B może wynikać z konieczności uwzględnienia różnorodnych perspektyw i większej liczby opinii, co z jednej strony zwiększa jakość podejmowanych decyzji, a z drugiej opóźnia ich finalizację.

Sredni czas reakcji na zgłoszenia wewnętrzne wynosił natomiast 4 godziny w Grupie A oraz 6 godzin w Grupie B. Dłuższy czas odpowiedzi w Grupie B można tłumaczyć różnorodnością kulturową, która wpływa na sposób komunikacji i koordynacji działań, mimo że zespół pracuje w tej samej strefie czasowej. Różnice w podejściu do priorytetów oraz preferencje dotyczące stylu pracy mogą powodować wydłużenie procesu ustalania działań i reagowania na zgłoszenia. W Grupie A spójność kulturowa oraz jednorodność stylu pracy sprzyjają szybszemu reagowaniu, co może być kluczowe w sytuacjach wymagających natychmiastowej interwencji.

W analizie liczby konfliktów wykazano, że Grupa B doświadczyła ich średnio 2 razy częściej niż Grupa A. Dane te zostały pozyskane na podstawie rozmów z kierownikami zespołów, którzy wskazali, że Grupa B doświadczyła 4 konfliktów na przestrzeni ostatnich 3 lat, podczas gdy Grupa A miała tylko 2 konflikty w tym samym okresie. Wyższa częstotliwość konfliktów w zespołach wielokulturowych potwierdza hipotezę, że różnorodność kulturowa wprowadza dodatkowe wyzwania w zarządzaniu zespołem. Zespoły te często muszą zmierzyć się z różnicami w stylach komunikacji, podejściu do realizacji zadań oraz interpretacji priorytetów. Jednak warto zaznaczyć, że mimo większej liczby konfliktów, ich charakter w Grupie B może być bardziej konstruktywny, prowadząc do bardziej innowacyjnych i kompleksowych

rozwiązań. W Grupie A, mniejsza liczba konfliktów może wynikać z większej jednorodności poglądów oraz spójności w sposobie działania, co sprzyja harmonii pracy, ale może ograniczać różnorodność pomysłów.

Takie wyniki wskazują na konieczność uwzględnienia tych różnic w strategiach zarządzania zespołami, aby wykorzystać potencjał każdej z grup przy jednoczesnym minimalizowaniu negatywnych skutków wynikających z ich specyfiki.

### **3.5. Analiza porównawcza zespołów jednonarodowych i zróżnicowanych kulturowo**

Różnorodność kulturowa w zespołach projektowych wprowadza zarówno wyzwania, jak i możliwości, które mają istotny wpływ na efektywność pracy zespołowej. W celu porównania zespołów jednonarodowych i zróżnicowanych kulturowo, analiza została przeprowadzona na podstawie danych zebranych w firmie DNV. Badanie dotyczyło dwóch grup: zespołu jednonarodowego, złożonego wyłącznie z Polaków, oraz zespołu wielokulturowego, w którego skład wchodziły osoby z sześciu różnych narodowości.

Aby lepiej zobrazować różnice między zespołami, przygotowano tabelę porównawczą, w której zestawiono kluczowe aspekty wpływające na efektywność pracy obu grup. W analizie uwzględniono takie czynniki, jak innowacyjność, efektywność w realizacji celów krótkoterminowych, jakość komunikacji, liczba konfliktów i zdolność do ich rozwiązywania. Tabela 6. przedstawia wyniki obu zespołów na podstawie przeprowadzonej ankiety i analizy jakościowej.

Jednym z najważniejszych wniosków płynących z analizy było potwierdzenie, że zespoły wielokulturowe wykazują wyższy poziom innowacyjności. Członkowie zespołu wielokulturowego wskazywali na większą różnorodność perspektyw i pomysłów, co prowadziło do generowania bardziej kreatywnych rozwiązań. Różnorodność doświadczeń i sposobów myślenia przyczyniała się do wzbogacania procesów twórczych. W przypadku zespołów jednonarodowych, kreatywność była na niższym poziomie, co może wynikać z homogeniczności perspektyw i stylów pracy.

**Tabela 6. Porównanie efektywności zespołu jednonarodowego (A) i zróżnicowanego kulturowo (B)**

Kryterium	Zespół A (jednorodny kulturowo)	Zespół B (zróżnicowany kulturowo)
Innowacyjność	Niższa innowacyjność, mniej różnorodne perspektywy	Wyższa innowacyjność, większa różnorodność perspektyw
Efektywność w krótkoterminowych zadaniach	Wyższa efektywność w zadaniach krótkoterminowych	Mniej efektywny w zadaniach krótkoterminowych
Jakość komunikacji	Lepsza komunikacja dzięki spójności kulturowej	Trudności w komunikacji, różnice w stylach pracy
Czas reakcji na zgłoszenia	Średni czas reakcji: 4 godziny	Średni czas reakcji: 6 godzin
Liczba konfliktów w zespole	Średnio 2 konflikty na 3 lata	Średnio 4 konflikty na 3 lata
Wpływ konfliktów na jakość decyzji	Konflikty występują rzadziej, ale są mniej konstruktywne	Większa liczba konfliktów, ale są bardziej konstruktywne
Zdolność do rozwiązywania problemów	Brak różnorodności ogranicza kreatywność w rozwiązywaniu problemów	Większa zdolność do kreatywnego rozwiązywania problemów
Postrzegana efektywność	Dobrze oceniana, choć może brakować dynamiki	Lepsza elastyczność i kreatywność, ale wyzwania w spójności

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonego badania.

Zespoły jednonarodowe okazały się bardziej skuteczne w krótkoterminowych zadaniach, gdzie kluczowe znaczenie miała spójność i szybkie podejmowanie decyzji. Homogeniczność zespołu ułatwiała komunikację, eliminując bariery językowe i różnice kulturowe. Z kolei zespoły wielokulturowe napotykały trudności w synchronizacji działań, co czasem prowadziło do opóźnień w realizacji zadań. Jednakże, w dłuższej perspektywie, wielokulturowość pozwalała na wypracowanie bardziej kompleksowych rozwiązań, które były lepiej dostosowane do różnorodnych uwarunkowań rynkowych.

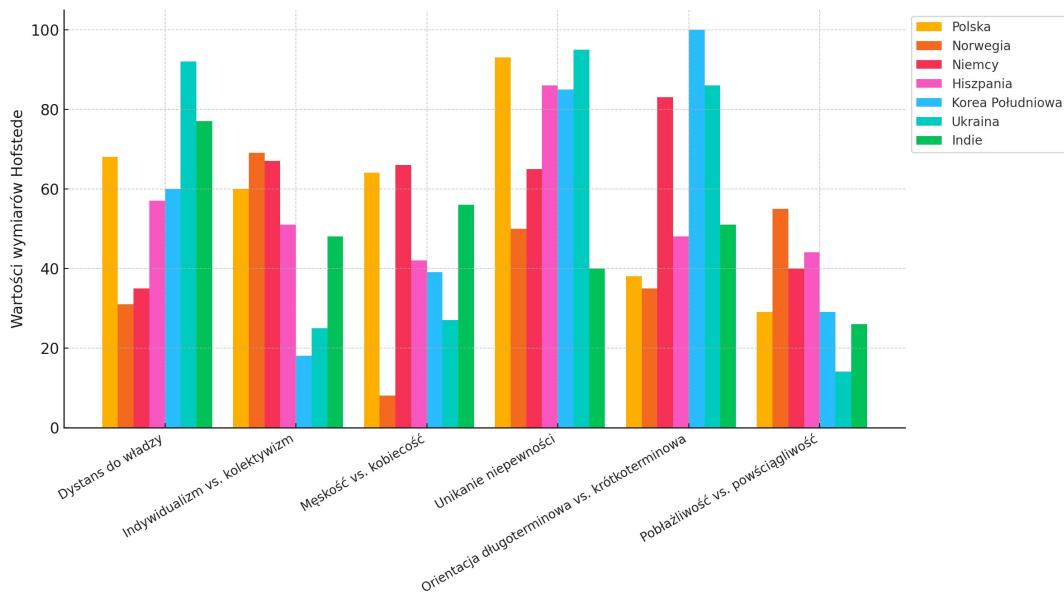
Jednym z kluczowych wyzwań w zespołach wielokulturowych była komunikacja. Badania wykazały, że różnice językowe oraz odmienne style komunikacji mogą prowadzić do nieporozumień i utrudniać efektywną współpracę. W zespołach jednonarodowych, komunikacja była bardziej płynna i mniej podatna na konflikty, co pozytywnie wpływało na morale i wydajność pracy. Zespoły wielokulturowe częściej doświadczały konfliktów wynikających z różnic w wartościach, normach i oczekiwaniach. Konflikty te, jeśli nie były odpowiednio zarządzane, mogły obniżać efektywność zespołu. Jednakże, w sytuacjach, gdy zespoły wdrażały strategie zarządzania różnorodnością, konflikty stawały się okazją do rozwoju i poprawy współpracy.

Zarówno w zespołach jednonarodowych, jak i wielokulturowych, zadowolenie z pracy zależało od jakości przywództwa i atmosfery współpracy. Liderzy odgrywali kluczową rolę w budowaniu środowiska sprzyjającego otwartości i wzajemnemu zaufaniu. W zespołach wielokulturowych szczególne znaczenie miało rozwijanie kompetencji międzykulturowych liderów, co pozwalało na lepsze zarządzanie zespołem i wzmacnianie jego efektywności.

Analiza wykazała, że zarówno zespoły jednonarodowe, jak i wielokulturowe mają swoje mocne i słabe strony. Zespoły jednonarodowe cechują się większą spójnością i skutecznością w realizacji krótkoterminowych zadań, podczas gdy zespoły wielokulturowe przodują w innowacyjności i zdolności do rozwiązywania złożonych problemów. Kluczem do sukcesu w zarządzaniu zespołami wielokulturowymi jest umiejętne wykorzystanie różnorodności poprzez rozwijanie kompetencji międzykulturowych oraz wdrażanie strategii wspierających otwartą komunikację i integrację zespołu.

Analiza wyników modelu Hofstede pozwala na głębsze zrozumienie różnic kulturowych pomiędzy narodowościami reprezentowanymi w badanych zespołach. Poszczególne kraje różnią się pod względem takich wymiarów jak dystans do władzy, indywidualizm, męski vs. kobiecy, unikanie niepewności, orientacja długoterminowa oraz pobieżliwość.

Rysunek 53. przedstawia wartości poszczególnych wymiarów kulturowych dla Polski (zespół jednonarodowy) oraz krajów reprezentowanych w zespole wielokulturowym.



**Rysunek 53. Porównanie wymiarów kulturowych według modelu Hofstede dla krajów w badaniu**

Źródło: opracowanie własne na podstawie strony: [Country comparison tool](#), dostęp 3.02.2025.

Analizując powyższe dane, można zauważyć kilka istotnych różnic:

- Dystans do władzy – Ukraina (92) i Indie (77) wykazują znacznie wyższy dystans do władzy w porównaniu do Norwegii (31) i Niemiec (35), co może wpływać na sposób podejmowania decyzji i relacje hierarchiczne w zespole. Wysoki dystans do władzy może prowadzić do bardziej autorytatywnego stylu zarządzania, podczas gdy niski dystans sprzyja płaskiej strukturze organizacyjnej.
- Indywidualizm vs. kolektywizm – Norwegia (69) i Niemcy (67) charakteryzują się wysokim poziomem indywidualizmu, co oznacza, że członkowie zespołu mogą koncentrować się na własnych celach i autonomii. Z kolei Korea Południowa (18) i Ukraina (25) są bardziej kolektywistyczne, co sprzyja współpracy, ale może powodować trudności w pracy z bardziej indywidualistycznymi narodowościami.
- Unikanie niepewności – Polska (93), Hiszpania (86) i Ukraina (95) wykazują wysoki poziom unikania niepewności, co sugeruje, że osoby z tych kultur preferują strukturalne podejście do pracy i jasne procedury. W zespole wielokulturowym może to prowadzić do napięć z przedstawicielami krajów o

niższym poziomie unikania niepewności (Norwegia – 50, Indie – 40), którzy mogą być bardziej elastyczni w podejściu do ryzyka.

- Orientacja długoterminowa vs. krótkoterminowa – Korea Południowa (100) i Ukraina (86) wykazują silną orientację długoterminową, co oznacza koncentrację na planowaniu i stabilnych strategiach. Polska (38) i Norwegia (35) są bardziej zorientowane na krótkoterminowe rezultaty, co może prowadzić do różnych oczekiwaniń dotyczących harmonogramu pracy.

Analiza wymiarów kulturowych według modelu Hofstede pozwala lepiej zrozumieć potencjalne wyzwania i korzyści wynikające z pracy w zespołach wielokulturowych. W badanym przypadku widoczne są istotne różnice między krajami pod względem takich aspektów jak hierarchia, podejście do współpracy, reakcja na niepewność czy preferencje dotyczące stylu pracy. Wysoki dystans do władzy wśród przedstawicieli Ukrainy i Indii może sugerować silniejszą akceptację dla hierarchicznych struktur i autorytatywnego przywództwa, co może kontrastować z bardziej egalitarnym podejściem Norwegów czy Niemców. Różnice w indywidualizmie mogą prowadzić do odmiennego sposobu budowania relacji w zespole – podczas gdy np. Koreańczycy czy Ukraińcy mogą cenić współpracę i dążenie do grupowego konsensusu, osoby z Norwegią i Niemiec mogą wykazywać większą skłonność do podejmowania decyzji indywidualnych. Zróżnicowanie w zakresie unikania niepewności może mieć wpływ na podejście do ryzyka i elastyczność w zarządzaniu projektami. Kultury o wysokim poziomie unikania niepewności, jak Polska, Hiszpania czy Ukraina, mogą preferować jasne procedury i stabilność, podczas gdy Indie i Norwegia mogą wykazywać większą otwartość na zmiany i mniej sztywną strukturę działania. Z kolei orientacja długoterminowa wpływa na sposób planowania i realizacji projektów – w krajach takich jak Korea Południowa i Ukraina dążenie do długoterminowych celów może być priorytetowe, podczas gdy w Polsce i Norwegii istotne mogą być wyniki osiągane w krótszej perspektywie.

Różnice te pokazują, że skuteczne zarządzanie zespołem wielokulturowym wymaga świadomości tych aspektów oraz elastycznego podejścia, które uwzględniaj specyficzne potrzeby i preferencje członków zespołu. Dostosowanie metod komunikacji, stylu przywództwa i podziału zadań do kontekstu kulturowego może przyczynić się do zwiększenia efektywności pracy zespołu i minimalizacji potencjalnych konfliktów.

## Zakończenie

Przeprowadzone badanie miało na celu zrozumienie wpływu różnorodności kulturowej na funkcjonowanie zespołów projektowych w firmie DNV. Na podstawie analizy dwóch grup – zespołów jednonarodowych oraz zróżnicowanych kulturowo – zidentyfikowano zarówno korzyści, jak i wyzwania związane z pracą w takich zespołach. Wyniki badania potwierdziły, że różnorodność kulturowa może przyczyniać się do wyższej innowacyjności oraz zdolności do generowania różnorodnych pomysłów, ale jednocześnie wiąże się z większymi trudnościami w komunikacji, zarządzaniu konfliktami oraz dłuższym czasem realizacji projektów. Analiza pozwoliła na weryfikację postawionych w pracy hipotez.

Pierwszym istotnym wnioskiem jest częściowe potwierdzenie hipotezy H1, według której zespoły zróżnicowane kulturowo wykazują wyższą innowacyjność. Choć odpowiedzi respondentów wskazały na większą otwartość Grupy B na różnorodne perspektywy, nie znalazły się w nich konkretne przykłady, które w jednoznaczny sposób potwierdziłyby wyższą innowacyjność w praktyce.

Z kolei hipoteza H2, dotycząca szybszego osiągania celów w krótkoterminowych zadaniach przez zespoły jednonarodowe, również została potwierdzona. Grupa A osiągnęła lepsze wyniki pod względem szybkości realizacji projektów rekrutacyjnych. Dane z systemów HR pokazują, że średni czas realizacji projektów w Grupie A wynosił 14 dni, podczas gdy w Grupie B czas ten wynosił 18 dni, co sugeruje, że jednorodność kulturowa sprzyja bardziej efektywnej realizacji krótkoterminowych celów.

W obszarze komunikacji, hipoteza H3 wskazująca na większe trudności w komunikacji w zespołach zróżnicowanych kulturowo, również znalazła potwierdzenie. Grupa B napotykała trudności związane z różnorodnością perspektyw i stylów pracy, co może wpływać na wydajność komunikacyjną, choć respondentom nie udało się dokładnie określić przyczyn tych trudności. W Grupie A, dzięki spójnej kulturze i mniejszym różnicom w doświadczeniach, komunikacja była bardziej płynna.

Ostatnia hipoteza H4 dotycząca częstszego konfliktów w zespołach wielokulturowych również została potwierdzona. Zgodnie z danymi uzyskanymi z rozmów z kierownikami zespołów, Grupa B doświadczyła 4 konfliktów w ciągu ostatnich 3 lat, podczas gdy Grupa A tylko 2 konflikty w tym samym okresie.

Choć konflikty w Grupie B były częstsze, ich charakter mógł być bardziej konstruktywny, co prowadziło do lepszego zrozumienia odmiennych perspektyw i bardziej złożonych rozwiązań.

Badanie wykazało, że zespoły wielokulturowe, mimo wyzwań związanych z komunikacją i konfliktami, oferują potencjał do bardziej innowacyjnych rozwiązań. Z kolei zespoły jednonarodowe są bardziej efektywne w realizacji krótkoterminowych zadań, gdzie spójność kulturowa sprzyja płynniejszym procesom decyzyjnym. Kluczowym elementem w zarządzaniu zespołami wielokulturowymi jest odpowiednie podejście do komunikacji, zarządzania konfliktami oraz dostosowanie strategii rekrutacyjnych, które umożliwiają lepsze wykorzystanie potencjału różnorodności kulturowej.

Na podstawie wyników przeprowadzonego badania, sformułowano kilka rekomendacji, które mogą pomóc firmie DNV w dalszym usprawnieniu zarządzania zespołami projektowymi, szczególnie w kontekście zespołów zróżnicowanych kulturowo.

Po pierwsze, w celu poprawy komunikacji w zespołach wielokulturowych, rekomenduje się organizowanie szkoleń z zakresu komunikacji międzykulturowej. Takie szkolenia mogłyby pomóc pracownikom lepiej zrozumieć różnice w stylach komunikacyjnych, co w dłuższym okresie mogłyby poprawić płynność wymiany informacji i zminimalizować występowanie nieporozumień. Dodatkowo warto zainwestować w narzędzia wspierające transparentność procesów komunikacyjnych, jak platformy do współpracy online, które umożliwiają szybsze rozwiązywanie ewentualnych problemów komunikacyjnych.

Kolejnym obszarem, który wymaga usprawnienia, jest proces podejmowania decyzji w zespołach wielokulturowych. Grupa B, w wyniku różnorodności perspektyw, potrzebowała więcej czasu na uzgodnienie szczegółów oraz osiągnięcie konsensusu. W związku z tym rekomenduje się opracowanie standardów pracy, które będą mogły usprawnić procesy decyzyjne, przy jednoczesnym zachowaniu możliwościłączenia różnych punktów widzenia. Można rozważyć wyznaczenie liderów odpowiedzialnych za koordynację komunikacji i zapewnienie spójności w podejmowaniu decyzji.

Zarządzanie konfliktami jest kolejnym kluczowym elementem, który może wpływać na efektywność pracy zespołów wielokulturowych. Większa liczba konfliktów w Grupie B, mimo że w niektórych przypadkach prowadziła do bardziej kompleksowych rozwiązań, wymagała dodatkowych zasobów na ich rozwiązanie.

W związku z tym firma powinna wdrożyć strategie zarządzania konfliktami, takie jak szkolenia z zakresu negocjacji czy mediacji, które pomogą pracownikom radzić sobie z różnicami w podejściu do pracy oraz w interpretacji priorytetów. Istotne będzie również promowanie kultury otwartości i wzajemnego szacunku, co ułatwi konstruktywne rozwiązywanie sporów.

Dodatkowo, firma DNV powinna skupić się na wykorzystaniu potencjału różnorodności kulturowej w swoich procesach rekrutacyjnych. Zespoły wielokulturowe wykazują wyższą innowacyjność, co może stanowić przewagę konkurencyjną w rekrutacji i dostosowaniu zespołów do dynamicznie zmieniającego się rynku. Dlatego warto rozwijać polityki rekrutacyjne, które uwzględniają różnorodność, zachęcając do zatrudniania osób o odmiennym tle kulturowym i zawodowym. Tego typu podejście sprzyja nie tylko innowacyjności, ale również zwiększa elastyczność organizacyjną.

W kontekście efektywności w krótkoterminowych zadaniach, firma powinna zoptymalizować procesy operacyjne, szczególnie w zespołach jednonarodowych. Zespół Grupy A wykazał się większą efektywnością w realizacji projektów rekrutacyjnych, co wynikało z krótszego czasu realizacji projektów. Dla zespołów wielokulturowych, warto wprowadzić elastyczne metody pracy, które pozwolą na szybsze podejmowanie decyzji, jednocześnie zachowując korzyści płynące z różnorodności.

Rekomendacje te mają na celu usprawnienie zarządzania zespołami projektowymi w DNV, szczególnie w kontekście zespołów zróżnicowanych kulturowo. Dzięki skoncentrowaniu się na poprawie komunikacji, efektywniejszym zarządzaniu konfliktami oraz optymalizacji procesów decyzyjnych, firma będzie w stanie lepiej wykorzystać potencjał różnorodności kulturowej, zachowując jednocześnie efektywność w realizacji krótkoterminowych celów. Zastosowanie tych rekomendacji pomoże firmie DNV utrzymać konkurencyjność na rynku oraz wspierać dalszy rozwój zespołów projektowych.

## Bibliografia

1. Asare L. M. N., *Managing Cultural Diversity in Teams: A Review of Literature*, International Journal of Project Management, 34(5), 2016.
2. Belbin R. M., *Management Teams: Why They Succeed or Fail*, Routledge, 2012.
3. Bartlett C., Ghoshal S., *Managing Across Borders: The Transnational Solution*, Harvard Business Review Press, 1989.
4. Bugdol M., *Zarządzanie jakością w organizacjach*, Warszawa: PWN, 2012.
5. Cox T., *Cultural Diversity in Organizations: Theory, Research, and Practice*, San Francisco: Berrett-Koehler, 1993.
6. Czerska M., *Organizacja i zarządzanie: podstawy wiedzy menedżerskiej*, Gdańsk: Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, 2016.
7. Dyer J. H., Hatch N. W., *Using Knowledge Processes to Protect Strategic Capabilities: A Resource-Based View*, Strategic Management Journal, 2006.
8. Edmondson A. C., *Teaming: How Organizations Learn, Innovate, and Compete in the Knowledge Economy*, Jossey-Bass, 2012.
9. Ely R. J., Thomas D. A., *Cultural diversity at work: The effects of diversity perspectives on work group processes and outcomes*, Administrative Science Quarterly, 46(2) 2001.
10. Friedman T. L., *The World is Flat: A Brief History of the Twenty-first Century*, Farrar, Straus and Giroux, 2005.
11. Gadomska-Lila K., *Różnorodność kulturowa i jej implikacje w praktyce zarządzania zasobami ludzkimi*. Katedra Organizacji i Zarządzania, Instytut Zarządzania i Marketingu, Uniwersytet Szczeciński, 2017.
12. Goleman D., *Leadership That Gets Results*, Harvard Business Review, 2000.
13. Gibson C. B., Gibbs J. L., *Cultural Diversity and Team Performance: Insights from Global Teams*, International Journal of Cross-Cultural Management, 23(1) 2023.
14. Grudzewski W. M., Hejduk I. K., *Zarządzanie technologiami*, Warszawa: Difin, 2004.
15. Hackman J. R., *Leading Teams: Setting the Stage for Great Performances*, Harvard Business Press, 2002.
16. Hackman J. R., Wageman R., *A Theory of Team Coaching*, Academy of Management Review, 2005, 30(2).

17. Hofstede G., *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations*, Thousand Oaks, CA: Sage, 2001.
18. Hofstede G., Hofstede G. J., Minkov M., *Kultury i organizacje. Zaprogramowanie umysłu*, Warszawa, 2011.
19. House R. J., Hanges P. J., Javidan M., Dorfman P. W., Gupta V., *Culture, Leadership, and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies*, Thousand Oaks, CA: Sage, 2004.
20. Jansen P. J., *Cultural Diversity in Project Teams: The Role of Social Identity*, Project Management Journal, 2012.
21. Jansen P. J., *The Impact of Cultural Diversity on Team Performance*, International Journal of Human Resource Management, 23(5) 2012.
22. Kaplan R. S., Norton D. P., *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*, Harvard Business School Press, 1996.
23. Katzenbach J. R., Smith D. K., *The Wisdom of Teams: Creating the High-Performance Organization*, Harvard Business Review Press, 2015.
24. Kieżun W., *Sprawne zarządzanie organizacją*, Warszawa: PWE, 2017.
25. Koźmiński A. K., Piotrowski W., *Zarządzanie. Teoria i praktyka*. Warszawa: Wydawnictwo PWN, 2016.
26. Kożusznik B., *Zarządzanie zespołem. Psychologia relacji w organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, 2018.
27. Lencioni P. M., *The Five Dysfunctions of a Team: A Leadership Fable*, Jossey-Bass, 2002.
28. Lewandowski J., *Zarządzanie różnorodnością w organizacji*, Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, 2016.
29. Listwan T., *Społeczne problemy zarządzania projektami*, Łódź, 2013.
30. Maznevski M. L., *Understanding our differences: Performance in decision-making groups with diverse members*, Human Relations, 47(5) 1994.
31. McChrystal S., Collins T., Silverman D., Fussell C., *Team of Teams: New Rules of Engagement for a Complex World*, Portfolio, 2015.
32. Meyer E., *Mapa kulturowa. Jak skutecznie radzić sobie z różnicami kulturowymi w biznesie*, Warszawa: Wydawnictwo PWN, 2023.
33. Miller S. G., *Strategies for Managing Cultural Diversity in Global Teams*, Oxford: Oxford University Press, 2018.

34. Mintzberg H., *Structure in Fives: Designing Effective Organizations*, Prentice Hall, 1992.
35. Moe N. B., *Effectiveness of Virtual Teams in Global Organizations*, Journal of Organizational Behavior, 2022, 43(2).
36. Roberts A. H., *Collaborative Innovation in Multicultural Teams. Journal of Business and Technology*, 2023, 29(4).
37. Robbins S. P., Judge T. A., *Organizational Behavior*, Pearson Education, 2018.
38. Romanowska M., *Zarządzanie strategiczne*, Warszawa: PWN, 2016.
39. Salas K., Shuffler D. L. H., Thayer D. S., Bedwell L. A., Salas C. L., *Understanding the Essential Factors that Influence Team Effectiveness*, Team Performance Management, 2015.
40. Schwartz S. H., *Beyond individualism/collectivism: New cultural dimensions of values*. Thousand Oaks, CA: Sage, 1994.
41. Skrzypek E., *Zarządzanie jakością i bezpieczeństwem*. Lublin: Wydawnictwo UMCS, 2011.
42. Smith A. M., *Cultural Diversity and Team Success in International Projects*, New York: Routledge, 2019.
43. Stahl G. K., Maznevski M. L., Voigt A., Jonsen K., *Unraveling the effects of cultural diversity in teams: A meta-analysis of research on multicultural work groups*. Journal of International Business Studies, 41(4), 2010.
44. Tannenbaum S. I., Salas E., Cohen D., *Teamwork in the Modern Workplace: A Global Perspective*, Oxford: Oxford University Press, 2021.
45. Tenhiälä A. I., Giluk T. L., Kepes S., Simón C., Oh I.-S., Kim S., *The Influence of National Culture on Human Resource Management Practices: A Meta-Analytic Review*, Journal of International Business Studies, 47(6), 2016.
46. Thomas D.C., Peterson M. F., *Cross-Cultural Management: Essential Concepts*, SAGE Publications, 2017.
47. Trompenaars F., Hampden-Turner C., *Riding the Waves of Culture: Understanding Diversity in Global Business*, New York: McGraw-Hill, 1997.
48. Tuckman B. W., *Developmental sequence in small groups*, Psychological Bulletin, 63(6) 1965.
49. Van der Zee A. H., Jansen P. J. H. K., *The Impact of Cultural Diversity on Team Performance*, International Journal of Human Resource Management, 23(5) 2012.

50. Walker L. J., Managing Roles and Expectations in Multicultural Teams. *Journal of Organizational Behavior*, 2020, 41(5).
51. West M. A., *Effective Teamwork: Practical Lessons from Organizational Research*, John Wiley & Sons, 2012.
52. Westerman G, Bonnet D., McAfee A., *Leading Digital: Turning Technology into Business Transformation*, Harvard Business Review Press, 2014
53. Zbierowski P., *Przywództwo i innowacyjność w organizacjach*, Warszawa: CeDeWu, 2012.

## Źródła internetowe

1. DNV Annual Report 2023, link źródłowy: <https://www.dnv.com/annualreport/>, dostęp 15.01.2025.
2. Strona główna firmy DNV, link źródłowy: <https://www.dnv.com/contact/headquarters>, dostęp 15.01.2025.
3. link źródłowy: <https://www.gospodarkamorska.pl/dnv-gl-poland-sp-z-o-o-c8>, dostęp 15.01.2025
4. Link źródłowy: [Country comparison tool](#), dostęp 3.02.2025.
5. C. Battistella, T. Bortolotti, S. Boscari, F. Nonino, G. Palombi, *The impact of cultural dimensions on project management performance*, International Journal of Organizational Analysis, 2024, 32(1), 108-130, link źródłowy: [The impact of cultural dimensions on project management performance - the University of Groningen research portal](#).
6. S. Lambiase, G. Catolino, F. Pecorelli, D. A. Tamburri, F. Palomba, W.-J. van den Heuvel, F. Ferrucci, *An Empirical Investigation Into the Influence of Software Communities' Cultural and Geographical Dispersion on Productivity*, link źródłowy: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S016412122300273X>, dostęp: 3.02.2025.
7. M. Lückmann, K. Färber, *The Impact of Cultural Differences on Project Stakeholder Engagement: A Review of Case Study Research in International Project Management*, Procedia Computer Science, 100, 2016, link źródłowy: [\(PDF\) The Impact of Cultural Differences on Project Stakeholder Engagement: A Review of Case Study Research in International Project Management](#), dostęp 3.02.2025.

## **Spis rysunków**

Rysunek 1. Statystyki zatrudnienia w DNV w latach 2019-2023.....	25
Rysunek 2. Siedziba główna firmy DNV w Høvik.....	26
Rysunek 3. Inwestycje firmy w badania i rozwój.....	28
Rysunek 4. Redukcja emisji CO <sub>2</sub> na pracownika oraz udział pojazdów elektrycznych i hybrydowych w flocie firmy w latach 2019-2023.....	29
Rysunek 5. Siedziba firmy DNV w Polsce, Gdynia.....	30
Rysunek 6. Struktura zarządzania DNV w Polsce i jej powiązanie z globalną strukturą firmy.....	31
Rysunek 7. Poziom satysfakcji klientów w latach 2019-2023.....	35
Rysunek 8. Różnorodność kulturowa oraz efektywność projektowa.....	38
Rysunek 9. Efektywność projektowa i liczba międzynarodowych projektów w latach 2020-2023.....	40
Rysunek 10. Różnorodność płci i programy inkluzywne w latach 2019-2023.....	41
Rysunek 11. Najczęstsze przyczyny konfliktów w zespołach wielokulturowych.....	43
Rysunek 12. Wynik finansowy firmy DNV w latach 2019-2023.....	45
Rysunek 13. Liczba pracowników w latach 2019-2023.....	46
Rysunek 14. Przychody firmy DNV według regionów w 2023 roku.....	47
Rysunek 15. Wiek respondentów w grupie A (jednorodnej kulturowo).....	53
Rysunek 16. Wiek respondentów w grupie B (różnorodnej kulturowo).....	53
Rysunek 17. Doświadczenie zawodowe respondentów w grupie A (jednorodnej kulturowo).....	54
Rysunek 18. Doświadczenie zawodowe respondentów w grupie B (różnorodnej kulturowo).....	54
Rysunek 19. Doświadczenie w pracy w zespołach wielokulturowych w grupie A (jednorodnej kulturowo).....	55
Rysunek 20. Doświadczenie w pracy w zespołach wielokulturowych w grupie B (różnorodnej kulturowo).....	55
Rysunek 21. Ocena zdolności zespołów do generowania kreatywnych pomysłów w grupie A (jednorodnej kulturowo).....	56
Rysunek 22. Ocena zdolności zespołów do generowania kreatywnych pomysłów w grupie B (różnorodnej kulturowo).....	57

Rysunek 23. Częstotliwość wdrażania nowych pomysłów w grupie A (jednorodnej kulturowo).....	58
Rysunek 24. Częstotliwość wdrażania nowych pomysłów w grupie B (różnorodnej kulturowo).....	58
Rysunek 25. Wpływ różnorodności kulturowej na rozwój strategii rekrutacyjnych według respondentów w grupie A (jednorodnej kulturowo).....	59
Rysunek 26. Wpływ różnorodności kulturowej na rozwój strategii rekrutacyjnych według respondentów w grupie B (różnorodnej kulturowo).....	59
Rysunek 27. Ocena jakości komunikacji w zespole według respondentów w grupie A (jednorodnej kulturowo).....	61
Rysunek 28. Ocena jakości komunikacji w zespole według respondentów w grupie B (różnorodnej kulturowo).....	61
Rysunek 29. Ocena efektywności realizacji krótkoterminowych zadań w zespole według respondentów w grupie A (jednorodnej kulturowo).....	63
Rysunek 30. Ocena efektywności realizacji krótkoterminowych zadań w zespole według respondentów w grupie B (różnorodnej kulturowo).....	63
Rysunek 31. Ocena częstotliwości występowania konfliktów w zespole według respondentów w grupie A (jednorodnej kulturowo).....	64
Rysunek 32. Ocena częstotliwości występowania konfliktów w zespole według respondentów w grupie B (różnorodnej kulturowo).....	65
Rysunek 33. Ocena wpływu różnorodności kulturowej na rozwiązywanie problemów według respondentów w grupie A (jednorodnej kulturowo).....	66
Rysunek 34. Ocena wpływu różnorodności kulturowej na rozwiązywanie problemów według respondentów w grupie B (różnorodnej kulturowo).....	66
Rysunek 35. Ocena wpływu konfliktów na jakość decyzji podejmowanych przez zespół według respondentów w grupie A (jednorodnej kulturowo).....	68
Rysunek 36. Ocena wpływu konfliktów na jakość decyzji podejmowanych przez zespół według respondentów w grupie B (różnorodnej kulturowo).....	68
Rysunek 37. Ocena wpływu różnorodności kulturowej na osiąganie celów długoterminowych według respondentów w grupie A (jednorodnej kulturowo).....	69
Rysunek 38. Ocena wpływu różnorodności kulturowej na osiąganie celów długoterminowych według respondentów w grupie B (różnorodnej kulturowo).....	70
Rysunek 39. Ocena otwartości na różne style komunikacji według respondentów w grupie A (jednorodnej kulturowo).....	71

Rysunek 40. Ocena otwartości na różne style komunikacji według respondentów w grupie B (różnorodnej kulturowo).....	71
Rysunek 41. Częstotliwość występowania konfliktów związanych z błędami komunikacyjnymi według respondentów w grupie A (jednorodnej kulturowo).....	72
Rysunek 42. Częstotliwość występowania konfliktów związanych z błędami komunikacyjnymi według respondentów w grupie B (różnorodnej kulturowo).....	73
Rysunek 43. Wpływ różnorodności kulturowej na sposób przeprowadzania rozmów kwalifikacyjnych z kandydatami pochodzącyymi z różnych środowisk według respondentów w grupie A (jednorodnej kulturowo).....	74
Rysunek 44. Wpływ różnorodności kulturowej na sposób przeprowadzania rozmów kwalifikacyjnych z kandydatami pochodzącyymi z różnych środowisk według respondentów w grupie B (różnorodnej kulturowo).....	74
Rysunek 45. Wpływ różnic kulturowych na interpretację priorytetów w procesach rekrutacyjnych według respondentów w grupie A (jednorodnej kulturowo).....	76
Rysunek 46. Wpływ różnic kulturowych na interpretację priorytetów w procesach rekrutacyjnych według respondentów w grupie B (różnorodnej kulturowo).....	76
Rysunek 47. Ocena wpływu różnorodności kulturowej na zrozumienie kandydatów pochodzących z różnych środowisk według respondentów w grupie A (jednorodnej kulturowo).....	78
Rysunek 48. Ocena wpływu różnorodności kulturowej na zrozumienie kandydatów pochodzących z różnych środowisk według respondentów w grupie B (różnorodnej kulturowo).....	78
Rysunek 49. Ocena wpływu różnorodności kulturowej na sposób rozwiązywania konfliktów związanych z codziennymi zadaniami rekrutacyjnymi w grupie A (jednorodnej kulturowo).....	80
Rysunek 50. Ocena wpływu różnorodności kulturowej na sposób rozwiązywania konfliktów związanych z codziennymi zadaniami rekrutacyjnymi w grupie B (różnorodnej kulturowo).....	80
Rysunek 51. Ocena efektywności zespołu w grupie A (jednorodnej kulturowo).....	82
Rysunek 52. Ocena efektywności zespołu w grupie B (różnorodnej kulturowo).....	82
Rysunek 53. Porównanie wymiarów kulturowych według modelu Hofstede dla krajów w badaniu.....	87

## **Spis tabel**

Tabela 1. Porównanie modeli kulturowych.....	8
Tabela 2. Porównanie teorii efektywności zespołu.....	11
Tabela 3. Charakterystyka wskaźników efektywności zespołu.....	21
Tabela 4. Struktura pionów operacyjnych firmy DNV oraz kluczowe obszary ich działalności.....	32
Tabela 5. Style komunikacji w zespołach międzykulturowych.....	42
Tabela 6. Porównanie efektywności zespołu jednonarodowego (A) i zróżnicowanego kulturowo (B).....	85

## Załączniki

### Załącznik 1. Kwestionariusz dla grupy jednorodnej kulturowo

The aim of this questionnaire is to understand the impact of cultural diversity on the effectiveness of recruitment teams. The survey is anonymous, and completing it will take approximately 10-15 minutes. Please answer honestly.

#### Section 1: General Information

1. What is your nationality?
  - Poland
  - Norway
  - Germany
  - Spain
  - Ukraine
  - South Korea
  - India
  - Other (please specify): \_\_\_\_\_
2. How long have you been working in your recruitment team?
  - Less than 1 year
  - 1-2 years
  - 2-3 years
  - Over 4 years
3. Gender
  - Female
  - Male
  - Non-binary
  - Other
4. Age
  - 18-25 years
  - 26-35 years
  - 36-45 years
  - Over 46 years
5. How do you assess your experience in working in a team?
  - Very little (up to 1 year)
  - Little (up to 2 years)
  - Average (up to 5 years)

- High (up to 7 years)
  - Very high (over 7 years)
6. Have you previously worked in multicultural teams?
- Yes
  - No

### **Section 2: Creativity and Innovation**

7. Does your team generate creative ideas regarding recruitment processes?
- Definitely not
  - Rather not
  - Neutral
  - Rather yes
  - Definitely yes
8. How do you think absence of cultural diversity in your team influences the creation of recruitment strategies?
- Definitely negatively
  - Rather negatively
  - Does not influence
  - Rather positively
  - Definitely positively
9. How often does your team introduce new ideas for attracting candidates?
- Very rarely
  - Rarely
  - Sometimes
  - Often
  - Very often
10. Do you think absence cultural diversity in your team makes problem-solving easier?
- Definitely not
  - Rather not
  - Neutral
  - Rather yes
  - Definitely yes

### **Section 3: Efficiency in Recruitment Tasks**

11. How would you assess your team's ability to quickly and effectively close recruitment processes?
- Very low
  - Low
  - Average

- High
  - Very high
12. Do you think absence of cultural diversity affects the efficiency of achieving recruitment goals?
- Definitely negatively
  - Rather negatively
  - Does not influence
  - Rather positively
  - Definitely positively
13. Do you think lack of cultural diversity in your team helps in better understanding the expectations of candidates from different backgrounds?
- Definitely not
  - Rather not
  - Neutral
  - Rather yes
  - Definitely yes
14. How would you assess your team's effectiveness in analyzing and evaluating candidate profiles?
- Very low
  - Low
  - Average
  - High
  - Very high

#### **Section 4: Communication in the Recruitment Process**

15. How would you assess the quality of communication in your team when collaborating on recruitment processes?
- Very poor
  - Poor
  - Average
  - Good
  - Very good
16. How do you think lack of cultural diversity in your team influences how you conduct interviews with candidates from different cultures?
- Definitely negatively
  - Rather negatively
  - Does not influence

- Rather positively
  - Definitely positively
17. Does your team experience problems due to differences in communication approaches during recruitment processes?
- Very rarely
  - Rarely
  - Sometimes
  - Often
  - Very often
18. Are team members open to different communication styles when collaborating on recruitment projects?
- Definitely not
  - Rather not
  - Neutral
  - Rather yes
  - Definitely yes

#### **Section 5: Conflicts and Team Management**

19. How often do conflicts occur in your team regarding the approach to recruitment processes?
- Very rarely
  - Rarely
  - Sometimes
  - Often
  - Very often
20. Does lack of cultural diversity in your team influence how conflicts related to everyday recruitment tasks are resolved?
- Definitely not
  - Rather not
  - Neutral
  - Rather yes
  - Definitely yes
21. Do lack of cultural differences in the team affect the interpretation of priorities in recruitment processes?
- Definitely not
  - Rather not
  - Neutral

- Rather yes
  - Definitely yes
22. Do conflicts in your team have a positive impact on the quality of final recruitment decisions?
- Definitely not
  - Rather not
  - Neutral
  - Rather yes
  - Definitely yes

### **Section 6: General Opinions**

23. What are the biggest challenges in recruiting candidates in your team? (Open-ended response)
24. Does the cultural diversity of the team influence the selection of candidates for specific positions? If so, how? (Open-ended response)
25. What changes would you suggest to improve collaboration within your recruitment team? (Open-ended response)

Załącznik 2. Kwestionariusz dla grupy różnorodnej kulturowo

The aim of this questionnaire is to understand the impact of cultural diversity on the effectiveness of recruitment teams. The survey is anonymous, and completing it will take approximately 10-15 minutes. Please answer honestly.

### **Section 1: General Information**

7. What is your nationality?
- Poland
  - Norway
  - Germany
  - Spain
  - Ukraine
  - South Korea
  - India
  - Other (please specify): \_\_\_\_\_
8. How long have you been working in your recruitment team?
- Less than 1 year
  - 1-2 years

- 2-3 years
  - Over 4 years
9. Gender
- Female
  - Male
  - Non-binary
  - Other
10. Age
- 18-25 years
  - 26-35 years
  - 36-45 years
  - Over 46 years
11. How do you assess your experience in working in a team?
- Very little (up to 1 year)
  - Little (up to 2 years)
  - Average (up to 5 years)
  - High (up to 7 years)
  - Very high (over 7 years)
12. Have you previously worked in multicultural teams?
- Yes
  - No

## **Section 2: Creativity and Innovation**

11. Does your team generate creative ideas regarding recruitment processes?
- Definitely not
  - Rather not
  - Neutral
  - Rather yes
  - Definitely yes
12. How do you think cultural diversity in your team influences the creation of recruitment strategies?
- Definitely negatively
  - Rather negatively
  - Does not influence
  - Rather positively
  - Definitely positively
13. How often does your team introduce new ideas for attracting candidates?
- Very rarely

- Rarely
- Sometimes
- Often
- Very often

14. Do you think cultural diversity in your team makes problem-solving easier?

- Definitely not
- Rather not
- Neutral
- Rather yes
- Definitely yes

### **Section 3: Efficiency in Recruitment Tasks**

15. How would you assess your team's ability to quickly and effectively close recruitment processes?

- Very low
- Low
- Average
- High
- Very high

16. Do you think cultural diversity affects the efficiency of achieving recruitment goals?

- Definitely negatively
- Rather negatively
- Does not influence
- Rather positively
- Definitely positively

17. Do you think cultural diversity in your team helps in better understanding the expectations of candidates from different backgrounds?

- Definitely not
- Rather not
- Neutral
- Rather yes
- Definitely yes

18. How would you assess your team's effectiveness in analyzing and evaluating candidate profiles?

- Very low
- Low
- Average

- High
- Very high

#### **Section 4: Communication in the Recruitment Process**

19. How would you assess the quality of communication in your team when collaborating on recruitment processes?
  - Very poor
  - Poor
  - Average
  - Good
  - Very good
20. How do you think cultural diversity in your team influences how you conduct interviews with candidates from different cultures?
  - Definitely negatively
  - Rather negatively
  - Does not influence
  - Rather positively
  - Definitely positively
21. Does your team experience problems due to differences in communication approaches during recruitment processes?
  - Very rarely
  - Rarely
  - Sometimes
  - Often
  - Very often
22. Are team members open to different communication styles when collaborating on recruitment projects?
  - Definitely not
  - Rather not
  - Neutral
  - Rather yes
  - Definitely yes

#### **Section 5: Conflicts and Team Management**

23. How often do conflicts occur in your team regarding the approach to recruitment processes?
  - Very rarely
  - Rarely
  - Sometimes

- Often
  - Very often
24. Does cultural diversity in your team influence how conflicts related to everyday recruitment tasks are resolved?
- Definitely not
  - Rather not
  - Neutral
  - Rather yes
  - Definitely yes
25. Do cultural differences in the team affect the interpretation of priorities in recruitment processes?
- Definitely not
  - Rather not
  - Neutral
  - Rather yes
  - Definitely yes
26. Do conflicts in your team have a positive impact on the quality of final recruitment decisions?
- Definitely not
  - Rather not
  - Neutral
  - Rather yes
  - Definitely yes

## **Section 6: General Opinions**

26. What are the biggest challenges in recruiting candidates in your team? (Open-ended response)
27. Does the cultural diversity of the team influence the selection of candidates for specific positions? If so, how? (Open-ended response)
28. What changes would you suggest to improve collaboration within your recruitment team? (Open-ended response)