

**Akademia WSB**

Dąbrowa Górnicza, Cieszyn, Olkusz, Żywiec, Kraków

**mgr Bartosz Jeżyna**

**Kulturowe uwarunkowania zarządzania jednostkami  
biznesowymi międzynarodowych korporacji w Polsce**

Praca doktorska napisana pod kierunkiem:

Opiekun naukowy: dr hab. inż. Prof. PCz. Sebastian Kot

Opiekun pomocniczy: dr inż. Mariusz Urbański

Dąbrowa Górnicza 2022

**OŚWIADCZENIE PROMOTORA PRACY DOKTORSKIEJ**

Oświadczam, że praca doktorska pt. „Kulturowe uwarunkowania zarządzania jednostkami biznesowymi międzynarodowych korporacji w Polsce” autorstwa mgr Bartosza Jeżyny została przygotowana pod moim kierunkiem i stwierdzam, że spełnia ona warunki do przedstawienia jej w postępowaniu o nadanie stopnia naukowego.

Data 14-09-2022

Podpis promotora pracy .....

Bartosz Jeżyna  
Imię i nazwisko doktoranta

Dąbrowa Górnicza, 14-09-2022

41-400 Mysłowice, ul. Równoległa 5j  
Adres

### **OŚWIADCZENIE**

Świadom odpowiedzialności prawnej oświadczam, że złożona praca doktorska pt.: „Kulturowe uwarunkowania zarządzania jednostkami biznesowymi międzynarodowych korporacji w Polsce” została napisana przeze mnie samodzielnie.

Równocześnie oświadczam, że praca doktorska nie narusza praw autorskich w rozumieniu ustawy z dnia 4 lutego 1994 roku o prawie autorskim i prawach pokrewnych (Dz. U. Nr 24, poz.83 z późn. zm.) oraz dóbr osobistych chronionych prawem cywilnym.

Ponadto praca doktorska nie zawiera informacji i danych uzyskanych w sposób nielegalny i nie była wcześniej przedmiotem innych procedur urzędowych związanych z uzyskaniem dyplomów lub tytułów zawodowych uczelni wyższej.

Wyrażam również zgodę na udostępnianie pracy doktorskiej bez wynagrodzenia dla celów badawczych lub poznawczych Biblioteki Akademickiej Akademii WSB im. prof. J. Altkorna, z zastrzeżeniem, że udostępnianie to następować będzie wyłącznie na miejscu, w siedzibie Biblioteki.

.....  
podpis doktoranta



## Spis treści

Wstęp .....	7
Uzasadnienie wyboru tematu .....	7
Cele, hipotezy badawcze oraz wartość dodana pracy .....	8
Zakres i metody badawcze pracy .....	10
Układ i treść rozprawy .....	11
1. GENEZA I ROZWÓJ MIĘDZYNARODOWYCH KORPORACJI W KONTEKŚCIE SPECYFIKI FUNKCJONOWANIA W KRAJACH GOSZCZĄCYCH .....	15
1.1. Globalizacja oraz internacjonalizacja przedsiębiorstw – teoria i nurty badawcze.....	17
1.2. Istota i ewolucja międzynarodowych korporacji .....	28
1.3. Podstawy zarządzania korporacjami w wymiarze międzynarodowym i lokalnym .....	36
2. ZNACZENIE NARODOWYCH KULTUR W ZARZĄDZANIU ORGANIZACJAMI... ..	46
2.1. Kultura w organizacji – pojęcie i definicje .....	49
2.2. Elementy i funkcje kultury w zarządzaniu organizacjami .....	54
2.3. Typologie kultur narodowych – modele o jednej zmiennej oraz wielowymiarowe .....	61
2.4. Wymiary kulturowe w zarządzaniu korporacjami międzynarodowymi .....	77
3. KULTUROWE UWARUNKOWANIA MIĘDZYNARODOWYCH KORPORACJI W ŚWIETLE BADAŃ WŁASNYCH.....	86
3.1. Dystans władzy jako wymiar kultury .....	88
3.2. Indywidualizm i kolektywizm jako wymiary kultury.....	90
3.3. Unikanie niepewności jako wymiar kultury .....	94
4. METODYKA PRZEPROWADZONYCH BADAŃ EMPIRYCZNYCH.....	97
4.1. Charakterystyka badanych przedsiębiorstw w aspekcie kulturowych uwarunkowań ....	101
4.2. Charakterystyka kulturowych uwarunkowań funkcjonowania jednostek biznesowych międzynarodowych korporacji w Polsce .....	115
4.3. Charakterystyka kluczowych wskaźników efektywności.....	126
4.4. Charakterystyka narzędzi badawczych zastosowanych w badaniu wymiarów kultury ..	130
5. ZARZĄDZANIE JEDNOSTKAMI BIZNESOWYMI MIĘDZYNARODOWYCH KORPORACJI W POLSCE .....	139

5.1. Analiza i interpretacja wyników badań .....	140
5.2. Charakterystyka składowych do budowy modelu zarządzania uwzględniającego lokalne kulturowe uwarunkowania .....	167
5.3. Konstrukcja modelu zarządzania uwzględniającego lokalne kulturowe uwarunkowania.	169
6. OCENA ZARZĄDZANIA JEDNOSTKAMI BIZNESOWYMI MIĘDZYNARODOWYCH KORPORACJI W POLSCE UWZGLĘDNIAJĄCEGO LOKALNE KULTUROWE UWARUNKOWANIA .....	175
6.1. Weryfikacja modelu zarządzania uwzględniającego lokalne kulturowe uwarunkowania.	175
6.2. Wnioski teoretyczno-poznawcze płynące z badań .....	186
6.3. Rekomendacje płynące dla praktyki zarządzania .....	189
Zakończenie .....	192
Bibliografia.....	197
Spis rysunków .....	215
Spis tabel .....	216
Spis wykresów.....	219
Ankieta .....	221
Ankieta badania delfickiego.....	228
Streszczenie .....	234
Summary .....	236

## Wstęp

### Uzasadnienie wyboru tematu

W dobie globalizacji naturalnym krokiem w ewolucji przedsiębiorstwa jest ekspansja na zagraniczne rynki. Osiągnięcie i utrzymanie pozycji globalnego lidera w swojej branży gwarantuje unikalność jego kapitału, jaki stanowią tworzący go ludzie oraz ich lojalność i zaangażowanie. Za rozwój kapitału ludzkiego odpowiada w znacznej mierze kadra menedżerska. Aby przewodzić międzynarodowej korporacji, zarządzający winni zatem być nie tylko menedżerami, ale przede wszystkim liderami i wizjonerami wyznaczającymi kierunki, budującymi relacje, kreującymi wzorce postępowania i zmiany organizacyjne, stymulując w ten sposób dalszy rozwój i budowanie przewagi konkurencyjnej. Do prowadzenia efektywnej działalności gospodarczej w otoczeniu postępującej globalizacji oraz dynamicznego rozwoju niezbędna jest znajomość specyfiki kraju, w którym przedsiębiorstwo działa. Skutecznemu menedżerowi, zależnie od kultury i obowiązujących w niej norm oraz wartości, przypisuje się inne cechy, dlatego zależnie od otoczenia zewnętrznego model zarządzania będzie podlegał odpowiednim modyfikacjom. Prowadzi to do powstania nowego stylu zarządzania opartego na wzajemnym szacunku oraz twórczym myśleniu i nowych pomysłach. Budując swój model zarządzania polskimi jednostkami biznesowymi międzynarodowych korporacji, menedżer winien uwzględniać w szczególności lokalne kulturowe uwarunkowania organizacji. Zatem uwzględnienie poziomu wymiarów kultury wydaje się być tym czynnikiem, od którego w znacznej mierze zależy przyszłość przedsiębiorstw działających na rynkach międzynarodowych. Intensywność zjawisk związanych z inwestycjami zagranicznymi w Polsce daje unikalną możliwość przeprowadzenia badań w kontekście kulturowych uwarunkowań zarządzania jednostkami biznesowymi międzynarodowych korporacji w Polsce. Szczególnie uwzględniając fakt, iż w dotychczasowych ujęciach odnoszących się do kulturowych uwarunkowań zarządzania dominuje perspektywa amerykańska, gdyż większość prac dotyczących powyższych zagadnień powstaje w Stanach Zjednoczonych i wykorzystuje charakterystyczne dla kultury amerykańskiej podejście i wzorce. Takie opracowania zdaniem autora nie spełniają wszystkich niezbędnych wymagań jako wzorzec, ponieważ

nie uwzględniają polskiej kultury jako kluczowego elementu. Do opisu przedmiotowego stylu zarządzania niezbędne jest więc przeprowadzenie badań opisujących wpływ polskiej kultury oraz wpływ kultury kraju pochodzenia kapitału na polską kulturę, jako integralnego elementu mającego kluczowe znaczenie. Przeprowadzenie badań empirycznych w ramach przedstawionej problematyki przyczyni się do wypełnienia istniejącej w Polsce luki naukowej z zakresu kulturowych uwarunkowań zarządzania, co pozwoli stworzyć model wykorzystujący najlepsze praktyki i wzorce stosowane obecnie w międzynarodowych korporacjach.

### **Cele, hipotezy badawcze oraz wartość dodana pracy**

Celem rozważań w pracy doktorskiej jest zaprezentowanie wpływu kulturowych uwarunkowań na rezultaty działalności jednostek biznesowych międzynarodowych korporacji w Polsce. Tym samym luka naukowa lokować się będzie w dyscyplinie nauk o zarządzaniu i jakości, w nurcie praktycznym, na poziomie zarządzania operacyjnego w obszarze subdyscypliny „zachowania organizacyjne”.

Celem głównym dysertacji jest:

### **C: Określenie wpływu kulturowych uwarunkowań w zarządzaniu jednostkami biznesowymi międzynarodowych korporacji na rezultaty działalności.**

Cele metodyczne:

- **C1:** Opracowanie założeń metodycznych do modelu zarządzania z uwzględnieniem kulturowych uwarunkowań.
- **C2:** Opracowanie modelu zarządzania jednostkami biznesowymi międzynarodowych korporacji uwzględniającego kulturowe uwarunkowania.

Cele empiryczne:

- **C3:** Określenie wpływu kulturowych uwarunkowań na wskaźniki KPI z zakresu ekonomicznego, technicznego i organizacyjnego.
- **C4:** Opracowanie wniosków dla kadry zarządzającej dotyczących zasad budowy modelu zarządzania z uwzględnieniem kulturowych uwarunkowań w Polsce.
- **C5:** Określenie wpływu zastosowania modelu zarządzania uwzględniającego kulturowe uwarunkowania na wynik finansowy jednostki biznesowej.

Hipoteza główna:



**H: Jeśli jednostki biznesowe międzynarodowych korporacji uwzględniają w modelu zarządzania kulturowe uwarunkowania, poprawiają się rezultaty działalności.**

Hipotezy metodyczne:

- **H1:** Jeśli możliwym będzie zidentyfikowanie poziomu lokalnych kulturowych uwarunkowań, możliwe jest opracowanie składowych do modelu zarządzania.
- **H2:** Jeśli możliwym będzie pozyskanie składowych do opracowania modelu zarządzania jednostkami biznesowymi międzynarodowych korporacji uwzględniającego kulturowe uwarunkowania, zostanie on opracowany.

Hipotezy empiryczne:

- **H3:** Jeśli międzynarodowe korporacje uwzględniają w zarządzaniu kulturowe uwarunkowania, poprawiają się ekonomiczne, techniczne i organizacyjne wskaźniki KPI.
- **H4:** Jeśli kadra kierownicza otrzyma wytyczne dotyczące zasad budowy modelu zarządzania z uwzględnieniem kulturowych uwarunkowań, wzrośnie jej gotowość do stosowania tego narzędzia.
- **H5:** Jeśli model zarządzania uwzględni uwarunkowania kulturowe, to polepsza to wynik finansowy jednostki biznesowej.

Proponowana dysertacja stanowi cenną analizę szczególnie dla kadry zarządzającej jednostkami biznesowymi międzynarodowych korporacji w Polsce. Dokonany zostanie w niej szczegółowy przegląd teorii naukowych i definicji związanych z szeroko pojętym zarządzaniem organizacjami i związku pomiędzy metodą zarządzania międzynarodowymi korporacjami a wymiarami kulturowymi obszaru ich działania ze szczególnym uwzględnieniem Polski. W związku z faktem, iż w dotychczasowych ujęciach odnoszących się do kulturowych uwarunkowań zarządzania dominuje perspektywa amerykańska, wykorzystująca podejście i wzorce charakterystyczne dla tej kultury, uwzględnienie w badaniach miejsca prowadzenia działalności stanowić będzie wartościowe uzupełnienie teorii oraz praktyki zarządzania. Dzięki synergii stylów zarządzania kraju pochodzenia kapitału oraz miejsca prowadzenia działalności możliwa będzie optymalizacja między innymi zarządzania zróżnicowanymi etnicznie zespołami,

organizacji programów szkoleniowych czy wyboru kandydata na lidera. Dysertacja niesie za sobą wartości dodane, zaprezentowane w trzech płaszczyznach poniżej:

Wartość dodana – główna:

**W: Wskazanie związku pomiędzy kulturowymi uwarunkowaniami zarządzania jednostkami biznesowymi międzynarodowych korporacji w Polsce i rezultatami działalności.**

Wartości metodyczne:

- **W1:** Składowe modelu zarządzania jednostkami biznesowymi międzynarodowych korporacji z uwzględnieniem lokalnych kulturowych uwarunkowań.
- **W2:** Model zarządzania jednostkami biznesowymi międzynarodowych korporacji uwzględniający kulturowe uwarunkowania.

Wartości empiryczne:

- **W3:** Wskazanie związku pomiędzy uwzględnieniem kulturowych uwarunkowań w zarządzaniu a wielkością wskaźników KPI z zakresu ekonomicznego, technicznego i organizacyjnego.
- **W4:** Wnioski dla kadry zarządzającej dotyczące zasad budowy modelu zarządzania z uwzględnieniem wpływu kulturowych uwarunkowań w Polsce.
- **W5:** Wskazanie związku pomiędzy modelem zarządzania uwzględniającym kulturowe uwarunkowania i wynikiem finansowym jednostki biznesowej.

### **Zakres i metody badawcze pracy**

Przedmiotem prowadzonych badań są jednostki biznesowe międzynarodowych korporacji w Polsce z branży przemysłowej prowadzące pomiary wskaźników KPI (kluczowe wskaźniki efektywności, z angielskiego *Key Performance Indicators*). Procedura badawcza przeprowadzona została w oparciu o metodę indukcji niezupełnej z zastosowaniem krytycznej analizy literatury oraz wybranych danych statystycznych związanych z funkcjonowaniem międzynarodowych korporacji w Polsce. Celem badań była diagnoza wpływu kulturowych uwarunkowań w modelu zarządzania jednostkami biznesowymi międzynarodowych korporacji w Polsce na rezultaty działalności. W badaniach literaturowych autor wykorzystał blisko 250 źródeł bibliograficznych w języku polskim, niemieckim oraz angielskim z zakresu globalizacji i internacjonalizacji

działalności gospodarczej, kultury organizacyjnej, znaczenia narodowych kultur w zarządzaniu organizacjami oraz kluczowych wskaźników efektywności. Autor korzystał także ze źródeł internetowych, danych statystycznych Głównego Urzędu Statystycznego oraz obowiązujących norm i aktów prawnych. Procedura badawcza przeprowadzona została w czterech etapach: identyfikacja oraz pomiar zastosowanych w badaniach wskaźników, opracowanie zebranych danych i weryfikacja przyjętych hipotez.

Do weryfikacji hipotez roboczych zastosowano, w kolejności odpowiadającej koncepcji badawczej, optymalne według autora narzędzia:

- w celu doboru właściwych determinant – metodę Delphi;
- w celu diagnozy poziomu wymiarów kultury – Values Survey Module 2013;
- w celu zebrania danych ilościowych i jakościowych – autorską ankietę;
- w celu analizy wybranych danych statystycznych – oprogramowanie SPSS.

Dążąc do realizacji założonych celów pracy, konieczne było zdefiniowanie podstawowych pojęć ściśle z nimi związanych, takich jak międzynarodowe korporacje i ich jednostki biznesowe oraz mające wpływ na zarządzanie nimi kulturowe uwarunkowania. W tym celu autor w rozdziałach pierwszym i drugim przeprowadził analizę literatury. Opisane zostały zarówno istota oraz przyczyny globalizacji i internacjonalizacji działalności gospodarczej, jak i specyfika funkcjonowania jednostek biznesowych międzynarodowych korporacji w krajach goszczących. Przeprowadzona przez autora analiza literatury ujawniła również, iż definicji pojęcia „kultura” jest tak wiele, jak wielu jest jej uczestników, natomiast na potrzeby niniejszej dysertacji, autor skupił swoje badania na kulturze istotnej z punktu widzenia organizacji, jaką jest międzynarodowa korporacja. Tak przygotowane instrumentarium zostanie wykorzystane do oceny wpływu kulturowych uwarunkowań w modelu zarządzania jednostkami biznesowymi międzynarodowych korporacji w Polsce na rezultaty działalności.

### **Układ i treść rozprawy**

Układ pracy to sześć rozdziałów, gdzie pierwszy, drugi oraz trzeci mają charakter teoretyczny, w czwartym przedstawiono charakterystykę badanych przedsiębiorstw i narzędzi badawczych, w piątym przeprowadzono analizę i interpretację wyników, natomiast rozdział szósty to wkład do teorii i praktyki zarządzania. Na potrzeby przedmiotowych badań w teoretycznej części rozprawy – w rozdziałach od pierwszego

do trzeciego – dokonano identyfikacji pojęć ściśle związanych z tematem rozprawy oraz systematyzacji zebranej wiedzy. Zdefiniowano w szczególności pojęcia takie jak: korporacje międzynarodowe, ich jednostki biznesowe oraz kulturowe uwarunkowania. W części praktycznej – rozdziały od czwartego do szóstego – zaprezentowano i przeanalizowano dane, przedstawiono wyniki badań i podsumowano pracę, wskazując wkład do istniejącej wiedzy teoretycznej i praktyki zarządzania, nakreślając w podsumowaniu ograniczenia badawcze i sugerowane kierunki dalszych badań.

W pierwszym rozdziale pracy zaprezentowano przegląd zagadnień związanych z genezą i rozwojem międzynarodowych korporacji. Opisano istotę oraz przyczyny globalizacji i internacjonalizacji działalności gospodarczej, ewolucję i strukturę międzynarodowych korporacji oraz specyfikę funkcjonowania ich jednostek biznesowych w krajach goszczących. Przegląd literatury przedmiotu nie ujawnił żadnych wyraźnych różnic w definicji korporacji, przedsiębiorstwa czy firmy. Niezależnie od stosowanych przez autorów określeń wszyscy w swoich definicjach odnoszą się do organizacji komercyjnej działającej w różnych krajach. Słowo „organizacja” odnosi się do sposobu, w jaki firma, korporacja lub przedsiębiorstwo zaprojektowały swoją strukturę organizacyjną. Z kolei jednostki biznesowe międzynarodowych korporacji – zwane również dywizjami – odpowiadają za pewną linię produktów i działają jako centrum zysków.

Zamierzeniem autora postawionym w drugim rozdziale dysertacji było przybliżenie znaczenia narodowych kultur w zarządzaniu jednostkami biznesowymi międzynarodowych korporacji w krajach goszczących. Autor opisał kluczowe zagadnienia z tym związane, tj. rdzenne założenia, przejawy, wartości i normy kultury oraz elementy i funkcje kultury w organizacji. Usystematyzowane zostały również koncepcje i typologie badań kultury w organizacji. Przegląd literatury z rozdziału drugiego stanowił podstawę do przyjęcia na potrzeby niniejszych badań definicji kultury oraz doboru koncepcji Geerta Hofstede do badań wymiarów kultury w organizacji.

W trzecim rozdziale pracy zaprezentowano kulturowe uwarunkowania międzynarodowych korporacji w świetle badań własnych. W szczególności opisano trzy wymiary kultury, dobrane przez autora do badań zgodnie z koncepcją kultury Geerta Hofstede. W przedmiotowych badaniach do określenia wpływu kultury na wskaźniki KPI dobrane zostały trzy pierwotne, występujące w wielu teoriach kultury oraz najczęściej pojawiające się w dotychczasowych badaniach nad kulturą, wymiary.

Dobrane do badań zgodnie z koncepcją Geerta Hofstedeego wymiary to: dystans władzy (z angielskiego *Power Distance Index* – PDI), indywidualizm i kolektywizm (z angielskiego *Individualism* – IDV) oraz unikanie niepewności (z angielskiego *Uncertainty Avoidance Index* – UAI). Pozostałe trzy z sześciu obecnie funkcjonujących w teorii Hofstedeego wymiarów kultury, tj.: orientacja długoterminowa (z angielskiego *Long Term Orientation* – LTO), męskość i kobiecość (z angielskiego *Masculinity* – MAS) oraz pobłażanie (z angielskiego *Indulgence*), nie zostały uwzględnione w niniejszych badaniach głównie ze względu na nie dość powszechne ich występowanie w innych badaniach oraz pozostałych teoriach dotyczących kultury. Dodatkowym argumentem była zbyt duża obszerność pracy wymaganej przy uwzględnieniu w niniejszych badaniach dwukrotnie większej liczby wymiarów kultury.

Zamierzeniem autora postawionym w czwartym rozdziale dysertacji była charakterystyka wszystkich elementów niezbędnych do przeprowadzonych w rozdziale piątym badań empirycznych. W pierwszej kolejności autor scharakteryzował badane przedsiębiorstwa, następnie niezbędne do przeprowadzenia analizy kulturowe uwarunkowania oraz kluczowe wskaźniki efektywności. Przygotowane instrumentarium stanowiło podstawę przedstawionej w czwartym rozdziale koncepcji badawczej wykorzystanej w niniejszej dysertacji do oceny wpływu kulturowych uwarunkowań w modelu zarządzania jednostkami biznesowymi międzynarodowych korporacji w Polsce na rezultaty ich działalności. Procedura badawcza w zakresie badań jakościowych obejmowała metodę Delphi celem określenia przez grupę ekspertów najczęściej stosowanych wskaźników KPI, a w zakresie badań ilościowych autorski kwestionariusz, którego podstawą w obszarze badań określających poziomy kultury był Values Survey Module 2013 (dalej VSM13, najnowsza wersja bazująca na VSM08). Ostatecznie autor do badań wpływu kulturowych uwarunkowań w modelu zarządzania jednostkami biznesowymi międzynarodowych korporacji na rezultaty działalności zastosował trzy wymiary kultury: dystans władzy (PDI), unikanie niepewności (UAI) i indywidualizm/kolektywizm (IDV) oraz wskaźniki: z zakresu technicznego – T1 dostępność maszyn, ekonomicznego – E8 koszty personelu w kosztach utrzymania, organizacyjnego – fluktuację pracowników i EBIT. Wyniki badań zaprezentowano w rozdziale piątym.

W piątym rozdziale pracy zaprezentowano analizę oraz interpretację wyników badań. Wykorzystanie – zgodnie z zaproponowaną koncepcją – narzędzi pomiaru wpływu kulturowych uwarunkowań w modelu zarządzania jednostkami biznesowymi

międzynarodowych korporacji na rezultaty działalności pozwoliło na konstrukcję modelu zarządzania z uwzględnieniem kulturowych uwarunkowań. Podstawę do budowy modelu stanowiły składowe, w przypadku których stwierdzono istotne statystycznie korelacje pomiędzy wynikami w poziomach wymiarów kultury a wartościami wskaźników KPI. Zaprezentowany w piątym rozdziale model zarządzania z uwzględnieniem kulturowych uwarunkowań zarządzania jednostkami biznesowymi międzynarodowych korporacji w Polsce był zasadniczym celem niniejszej dysertacji, a jego weryfikacji podjęto się w szóstym rozdziale niniejszej pracy.

W rozdziale szóstym w pierwszej kolejności autor podjął się weryfikacji zaproponowanego przez siebie modelu, nakreślając kluczowe wyniki badań. Z kolei uporządkowanie aparatu pojęciowego, a następnie zweryfikowanie hipotez pozwoliło autorowi określić wkład do teorii nauki oraz rekomendacje płynące dla praktyki zarządzania, jakie daje zastosowanie proponowanego przez autora w niniejszej dysertacji modelu zarządzania z uwzględnieniem wymiarów kultury.

Na zakończenie autor podsumował przeprowadzoną w niniejszej dysertacji analizę literatury, zastosowaną w pracy metodę badawczą oraz wyniki badań. Autor omówił również ograniczenia badawcze, z których wynikają przedstawione przez autora zalecenia kierunków dalszych badań i eksploracji naukowej.

# 1. GENEZA I ROZWÓJ MIĘDZYNARODOWYCH KORPORACJI W KONTEKŚCIE SPECYFIKI FUNKCJONOWANIA W KRAJACH GOSZCZĄCYCH

Aby właściwie zrozumieć fenomen kulturowych uwarunkowań zarządzania jednostkami biznesowymi międzynarodowych korporacji w krajach goszczących, w pierwszej kolejności należy zbadać i zrozumieć pojęcia przedsiębiorstwa, ich globalizacji oraz kultury, których efektem jest wymóg stosowania modelu zarządzania z uwzględnieniem lokalnych kulturowych uwarunkowań. W związku z tym rozdział pierwszy dysertacji rozpoczyna przegląd teorii dotyczących międzynarodowych korporacji i ich jednostek biznesowych – spółek zależnych zlokalizowanych w krajach goszczących – skupiając się na ściśle z nimi związanymi pojęciami stosowanymi w międzynarodowej literaturze: internacjonalizacji i globalizacji. Ze względu na wszechstronne zainteresowanie różnych gałęzi nauki pojęciem międzynarodowej korporacji stworzenie jednej i wyczerpującej w każdym aspekcie definicji jest niemożliwe. Badacze podają wiele różnych definicji tego terminu, co wynika ze zróżnicowanych celów i funkcji przyjętych przez poszczególnych badaczy. Definicje mogą się również różnić w zależności od kryteriów strukturalnych, wydajności lub cech behawioralnych. Walters i Blake<sup>1</sup> zdefiniowali międzynarodowe korporacje jako wszystkie firmy (przemysłowe, finansowe, usługowe) prowadzące wszelkiego rodzaju międzynarodowe interesy w ramach międzynarodowych struktur. Według Dunninga<sup>2</sup> korporacja międzynarodowa to przedsiębiorstwo angażujące się w bezpośrednie inwestycje zagraniczne, posiadające lub kontrolujące działalność w więcej niż jednym kraju oraz zintegrowaną strategię wobec tych inwestycji. Robock<sup>3</sup> stwierdził, że międzynarodowa korporacja to grupa jednostek biznesowych kontrolowanych przez centralę. Efekt działalności poszczególnych jednostek (surowce, pół-produkty, produkty gotowe i usługi) jest dystrybuowany pod kierownictwem centrali na inne kraje. A zatem korporacje międzynarodowe to spółki posiadające udziały kapitałowe i znajdujące się na styku produkcji, handlu międzynarodowego i inwestycji transgranicznych, które między

---

<sup>1</sup> R.S. Walters, D.H. Blake, *The Politics of Global Economic Relations*, 4th ed., Prentice Hall, Englewood Cliffs 1992.

<sup>2</sup> J.H. Dunning, *Internationalizing Porter's diamond*, „Management International Review” 1993, vol. 33, no. 2, s. 7–15.

<sup>3</sup> H.S. Robock, K. Simmonds, *International Business And Multinational Enterprises*, Irwin, Homewood 1989.

innymi kontrolują i zarządzają zakładami produkcyjnymi w minimum kilku krajach<sup>4</sup>. Jedną z unikalnych cech międzynarodowych korporacji jest elastyczność w relokacji zasobów przez granice za pośrednictwem swojej globalnej sieci afiliacyjnej<sup>5</sup>. Generalnie międzynarodowe korporacje nie muszą posiadać aktywów produkcyjnych za granicą, aby móc je kontrolować. Mogą jednak sprawować kontrolę, angażując się w prawne stosunki współpracy ponad granicami państwowymi. Mnogość definicji nie powstrzymuje badaczy przed opisaniem wspólnych dla różnych dyscyplin nauki cech przedsiębiorstwa. Wspólne cechy określające koncepcję przedsiębiorstwa to:

- podmiot wydzielony pod względem organizacyjno-prawnym;
- podmiot uczestniczący w wymianie towarowo-pieniężnej;
- podmiot posiadający i wykorzystujący własne zasoby;
- podmiot stosujący własne procedury.

Autor przyjmuje, iż będące przedmiotem badań międzynarodowe korporacje spełniają powyższe wymogi oraz definicję, iż przedsiębiorstwo: „jest zorganizowanym zespołem składników niematerialnych i materialnych przeznaczonym do prowadzenia działalności gospodarczej”<sup>6</sup>.

Przegląd literatury przedmiotu nie ujawnił żadnych wyraźnych różnic w definicjach korporacji, przedsiębiorstwa i firmy. Niektórzy autorzy używają określenia „międzynarodowe przedsiębiorstwa”, inni „międzynarodowe korporacje”, a jeszcze inni – „międzynarodowa firma”. Przykładowo ONZ preferuje określenie „korporacja ponadnarodowa”. Odnosi się to do wszystkich przedsiębiorstw, które kontrolują swoje aktywa w dwóch lub więcej krajach. Wszyscy autorzy, niezależnie od stosowanego określenia, odnoszą się do organizacji komercyjnej działającej w różnych krajach. Słowo „organizacja” odnosi się do sposobu, w jaki firma, korporacja lub przedsiębiorstwo zaprojektowały swoją strukturę organizacyjną. A zatem, na potrzeby niniejszej dysertacji, autor przyjmuje za tożsame takie określenia jak korporacja, organizacja, firma czy przedsiębiorstwo. Stosując je, autor opisuje międzynarodowe korporacje, które stanowią przedmiot niniejszych badań. Słowo „międzynarodowe” oznacza

---

<sup>4</sup> R.E. Caves, *Multinational Enterprise and Economic Analysis*, 3rd ed., Cambridge University Press, Cambridge 2007.

<sup>5</sup> B. Kogut, U. Zander, *Knowledge of the Firm and the Evolutionary Theory of Multinational Corporation*, „Journal of International Business Studies” 2003, vol. 34, no. 6, s. 516–529.

<sup>6</sup> Ustawa z dnia 23 kwietnia 1964 r. – Kodeks cywilny, Dz.U. z 1964 r. nr 16 poz. 93, art. 55(1).



przedsiębiorstwo angażujące się w bezpośrednie inwestycje zagraniczne oraz posiadające lub kontrolujące działalność w więcej niż jednym kraju.

Zdaniem autora kulturowe uwarunkowania zarządzania są bezpośrednim efektem internacjonalizacji i globalizacji przedsiębiorstw. Związek między nimi można jednak łatwo zilustrować. Rysunek numer 1 ilustruje internacjonalizację i globalizację jako zjawiska, które tworzą grunt dla wpływu kulturowych uwarunkowań na zarządzanie, co z kolei jest główną przyczyną zwiększonej potrzeby uwzględniania w modelu zarządzania wymiarów kultury kraju goszczącego.

Rysunek 1. Związek między globalizacją a rezultatami działalności



Źródło: opracowanie własne

W związku z tym autor w dalszej części niniejszego rozdziału przedstawi istotę, przyczyny, definicję i formy internacjonalizacji oraz globalizacji przedsiębiorstw. Oba te pojęcia zostaną zdefiniowane, aby dobrze zrozumieć istotę niniejszej dysertacji, tj. kulturowe uwarunkowania zarządzania jednostkami biznesowymi międzynarodowych korporacji w Polsce. W konsekwencji autor zdefiniuje również pojęcia ściśle z nim związane, takie jak korporacje międzynarodowe i ich jednostki biznesowe. Usystematyzowanie stanu wiedzy w zakresie powyższych elementów pozwoli zdefiniować podstawowe pojęcia niezbędne do przeprowadzenia badań nad przedmiotem pracy.

### **1.1. Globalizacja oraz internacjonalizacja przedsiębiorstw – teoria i nurty badawcze**

Prowadzony w dalszej części dysertacji przegląd literatury oraz niezbędnych definicji będzie próbą ustalenia, czy internacjonalizacja i globalizacja przedsiębiorstw mogą tworzyć nowe warunki zmieniające model zarządzania jednostkami biznesowymi międzynarodowych korporacji. Do tego niezbędnym jest ustalenie

obecnego stanu wiedzy teoretycznej o internacjonalizacji i globalizacji przedsiębiorstw. W literaturze przedmiotu istnieje wiele teorii wyjaśniających powody umiędzynarodowienia przedsiębiorstw. W czasach dużej zmienności otoczenia biznesowego firmy, które chcą pozostać na rynku, muszą dynamicznie się zmieniać<sup>7</sup>. Powodów internacjonalizacji i globalizacji przedsiębiorstw upatruje się między innymi w możliwościach, jakie daje ekspansja na zagraniczne rynki i handel międzynarodowy. W wolnym handlu międzynarodowym konsumpcja wzrasta, globalna siła produkcyjna rośnie, a narody koncentrują się na wytwarzaniu produktów, w których mają względną przewagę, i kupują pozostałe produkty z innych krajów. Już w 1779 r. ekonomista Adam Smith w swojej książce *Bogactwo narodów* twierdził, że narody wyróżnia efektywność w wytwarzaniu produktów i dlatego winny one skoncentrować się na wytwarzaniu tych produktów, w produkcji których mają przewagę, a następnie wymieniać je na produkty z innych krajów, w przypadku których przewaga produkcyjna nie istnieje. Niezależnie od pierwotnych powodów, w dobie globalizacji osiągnięcie i utrzymanie pozycji lidera jest niezbędnym elementem ewolucji przedsiębiorstwa.

Powszechne obecnie zjawisko globalizacji przedsiębiorstw jest zazwyczaj drugim etapem procesu, nierozdzielnie związanym z najczęściej występującą jako pierwszy etap – czasem jedyną w tym procesie – internacjonalizacją przedsiębiorstwa. Obecnie nie ma jednej spójnej teorii wyjaśniającej przyczyny internacjonalizacji<sup>8</sup>. W teoriach omawiających handel międzynarodowy oraz ekspansję zagraniczną przedsiębiorstw stawia się tezę, iż teoretyczne podstawy do zrozumienia procesu internacjonalizacji rozpoczęły się od merkantylizmu, który był praktyką gospodarczą powszechną w Europie od XVI do XVIII wieku. Założeniem merkantylizmu była konieczność dodatniego bilansu między importem a eksportem, co doprowadziło do podbojów kolonialnych w celu zaopatrzenia krajów w surowce. Przegląd literatury ujawnił wiele nurtów badawczych w obszarze internacjonalizacji przedsiębiorstw.

Pierwszym z nich jest teoria handlu (z angielskiego *trade theories*). W teorii tej badania koncentrują się na powodach, dla których następuje przepływ kapitału. Jest to nurt badawczy, który upatruje przyczyn inwestycji zagranicznych w różnicach w

---

<sup>7</sup> S. Kot, P. Dragon, *Business Risk Management in International Corporations*, „Procedia Economics and Finance” 2015, no. 27, s. 102–108.

<sup>8</sup> B.M. Oviatt, P.P. McDougall, *Defining international entrepreneurship and modeling the speed of internationalization*, „Entrepreneurship Theory and Practice” 2005, vol. 29, no. 5, s. 537–553.

stopach procentowych, co ma być według tej hipotezy bezpośrednim powodem przepływów kapitału między państwami. Do teorii handlu zaliczają się absolutna przewaga Adama Smitha<sup>9</sup> oraz względna przewaga Davida Ricardo i Johna Stuarta Milla. W obu przypadkach narody winny koncentrować się na wytwarzaniu produktów, w produkcji których są wydajne, i wymieniać/kupować te, które są w stanie wyprodukować mniej wydajnie. Teoria względnej przewagi zakłada jednak, że koncentracja winna skupiać się głównie na tych produktach, które z punktu widzenia kraju są najwydajniejsze w produkcji, a resztę kupować nawet w przypadku, gdy są w stanie wyprodukować je wydajniej niż kraj, w którym je kupują. Różne koszty produkcji wynikają z różnic w kosztach pracy oraz z faktu, iż kraje dysponują różnymi zasobami: im częściej występuje dany surowiec, tym niższa jest jego cena. A zatem kraje będą eksportować głównie produkty bazujące na posiadanych surowcach, a importować te, które są wytwarzane z surowców rzadkich. To dzięki temu według teorii handlu globalna siła produkcyjna oraz konsumpcja wzrasta, nie uwzględnia ona jednak takich aspektów, jak między innymi różnice w kursach wymiany, koszty transportu czy pracy.

Teoria, iż międzynarodowe korporacje istniały dzięki różnicom w kursach walut, uległa zmianie w 1960 r. wraz z publikacją badań Hymera<sup>10</sup>. Badania te były początkiem kolejnego nurtu badawczego – teorii organizacji (z angielskiego *industrial organization theories*), w której jednostką analizy była międzynarodowa korporacja lub branża przemysłowa, a nie państwo. W skład tego nurtu badawczego wchodziły: teoria niedoskonałości rynku, teoria międzynarodowego cyklu życia produktu, teoria zachowania strategicznego, teoria przewagi zasobów, teoria zasobów organizacyjnych, teoria instytucjonalna oraz teoria pozycjonowania. Po publikacji Hymera badacze z innych dyscyplin również podjęli tego typu badania, między innymi z dyscyplin takich jak strategia i zachowania organizacyjne<sup>11</sup>. W 1976 roku Hymer rozwinął również teorię niedoskonałości rynku (z angielskiego *Market Imperfection Theory*), postulując, że firma wchodząca na rynek zagraniczny ma

---

<sup>9</sup> W swojej książce *The Wealth of Nations* (1776) Adam Smith stwierdził, że narody wyróżniają się efektywnością w wytwarzaniu różnych produktów, w związku z czym każdy naród winien koncentrować się na wytwarzaniu produktów, w których ma przewagę. Pozostałe produkty winny być pozyskiwane w drodze wymiany międzynarodowej.

<sup>10</sup> S.H. Hymer, *The International Operations of National Firms: A Study of Direct Foreign Investment*, MIT Press, Cambridge 1960.

<sup>11</sup> A.K. Koźmiński, D. Latusek-Jurczak, *Rozwój teorii organizacji*, Wolters Kluwer, Warszawa 2011.

wysoki koszt nauki związany z niewielką wiedzą dotyczącą docelowego rynku, a potrzeby lokalnego rynku wynikają z natury człowieka oraz środowiska, w którym żyje<sup>12</sup>. Teoria ta przeniosła uwagę z kraju na firmę, wskazując, w jaki sposób, wykorzystując swoje silne strony (marka, efekt skali, technologie, unikalne produkty, itp.), firma o ograniczonej wiedzy na temat warunków na lokalnym rynku może z powodzeniem na nim konkurować. W przedmiotowej teorii nie uwzględniono jednak penetracji rynku poprzez współpracę lub inne strategie niwelujące braki w wiedzy i doświadczeniu na lokalnym rynku. Międzynarodowa teoria cyklu życia produktu opracowana została w 1966 r. przez Raymonda Vernona i koncentrowała się na handlu, badając etapy wprowadzania produktu i penetracji na nowym rynku. Zakłada ona kilka etapów w cyklu handlu międzynarodowego. W pierwszym z nich, kiedy krzywa popytu rośnie, popyt na produkty w krajach uprzemysłowionych ogranicza się do klas zamożnych, w związku z czym produkty są importowane. W drugim etapie, kiedy popyt wzrasta, opłaca się wytwarzanie danego produktu przez lokalnych producentów, opłaca się również zakładanie fabryk w krajach, w których jest duży popyt na dany produkt. W trzecim etapie, kiedy konkurencja opiera się na cenie, produkcja jest przenoszona do krajów, w których koszty pracy są niskie. A zatem kraje do momentu spadku cen eksportują produkty, następnie produkcja przenoszona jest do krajów z tańszą siłą roboczą. W 1993 r. badacze Toyne i Walters zaproponowali trzy etapy: etap nowych produktów, etap dojrzałości i etap standaryzacji. Formy penetracji rynku opisane w przedmiotowej teorii to jedynie produkcja zagraniczna lub eksport. Ze względu na brak odniesienia do innych form, jak udzielanie licencji lub wspólne przedsięwzięcia wraz z lokalną firmą, teoria sprawdza się głównie w przypadku dużych koncernów. W 1978 r. Graham w swoich badaniach doszedł do wniosku, iż firmy mają tendencje do naśladowania wzorców internacjonalizacji swoich rywali. W kolejnych latach badacze Casson<sup>13</sup>, skupiając się w swoich badaniach na zachowaniu liderów, potwierdzili odkrycie Grahama, motywując decyzje o naśladowaniu wzorców konkurencji minimalizacją ryzyka. Międzynarodowe korporacje wykorzystują tę strategię również do ochrony swojego lokalnego rynku – adaptacja na zmiany<sup>14</sup>. W przypadku konieczności zmniejszenia

---

<sup>12</sup> R. Niestrój, *Istota i znaczenie marketingu*, [w:] *Podstawy marketingu*, (red.) A. Czubała, Warszawa 2012.

<sup>13</sup> M. Casson, *The firm and the market: Studies on multinational enterprise and the scope of the firm*, The MIT Press, Cambridge 1987.

<sup>14</sup> S. Tallman, M.P. Koza, *Keeping the global in mind*, „Management International Review” 2010, vol. 50, no. 4, s. 433–448.

przewagi konkurencji w obszarze kosztów produkcji (niższe koszty poza granicami kraju) firmy przenoszą się na rynek konkurencji, aby zmniejszyć jej przewagę w tym obszarze. Odkrycie to nazwano teorią zachowania strategicznego, która weszła w skład nurtu badawczego teorii organizacji. Teoria ta posiada również ograniczenia, ponieważ jak poprzednia nie uwzględnia odniesienia do innych form współpracy, takich jak udzielanie licencji lub wspólne przedsięwzięcia wraz z lokalną firmą, przez co sprawdza się głównie w przypadku dużych koncernów<sup>15</sup>. W odpowiedzi na te ograniczenia powstały teoria przewagi zasobów oraz teoria zasobów organizacyjnych. Opierają się one na założeniu, że większość firm posiada charakterystyczne dla siebie silne strony (know-how, technologie, zasoby lub produkty) dające im przewagę konkurencyjną. Zgodnie z tą teorią firmy takie, decydując się na penetrację rynku globalnego, winny skoncentrować się na swoich silnych stronach, pozostawiając penetrację rynku kooperantom, znającym lokalny rynek. Internalizacja będzie korzystniejsza tylko w sytuacji, gdy przewaga wynika z know-how lub technologii czy zasobów, które są niezbywalne, natomiast jeśli firmie brakuje głównie zasobów niezbędnych do penetracji rynku zagranicznego, lepiej znaleźć kooperanta na rynku lokalnym. Przewagą powyższych teorii jest uwzględnienie kooperacyjnych form penetracji poprzez partnerstwo lokalne, wspólne przedsięwzięcia lub licencje. Teoria instytucjonalna (z angielskiego *Institutional Theory*) autorstwa DiMaggio i Powell<sup>16</sup> poprzez relacje ze wszystkimi interesariuszami (instytucje, klienci, dostawcy, konkurenci i inni) wyjaśnia zachowanie organizacji. Wpływ interesariuszy na różne obszary działania organizacji nazywa się izomorfizmem<sup>17</sup>. Termin ten odnosi się do procesu wzorowania się na innych jednostkach działających w podobnym środowisku, uczenia się na podstawie doświadczeń innych, kopiując ich skuteczne rozwiązania w swojej organizacji<sup>18</sup>. Do niedawna obszar instytucjonalny pomijany był w literaturze przedmiotu, głównie ze względu na badania prowadzone najczęściej na rynku amerykańskim, gdzie działalność instytucji jest niezauważalna<sup>19</sup>. Jednak w wyniku prowadzonych badań

---

<sup>15</sup> J.H. Dunning, *The eclectic paradigm as an envelope for economic and business theories of MNE activity*, „International Business Review” 2000, vol. 9, no. 2, s. 163–190.

<sup>16</sup> P. DiMaggio, W.W. Powell, *The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields*, „American Sociological Review” 1983, vol. 48, no. 2, s. 147–160.

<sup>17</sup> H.P. Martin, H. Schumann, *The Global Trap: Globalization and the Assault on Propensity and Democracy*, Zed Book, New York 1997.

<sup>18</sup> P. DiMaggio, W.W. Powell, dz. cyt., 147-160.

<sup>19</sup> K.E. Meyer, *Perspectives on multinational enterprises in emerging economies*, „Journal of International Business Studies” 2004, vol. 35, no. 4, s. 259–276.

nad rozwijającymi się rynkami teoria instytucjonalna zdobywa coraz większe uznanie w strategii zarządzania<sup>20</sup> jako jeden z podstawowych elementów kształtowania strategii rozwoju międzynarodowego<sup>21</sup>. Teoria ta koncentruje się na interakcji między firmami i instytucjami, gdzie strategiczne wybory są wynikiem takiej interakcji, będąc odzwierciedleniem ograniczeń instytucjonalnych. Pomimo rosnącego zainteresowania teorią instytucjonalną badacze wskazują na brak w przedmiotowej teorii informacji dotyczących motywów wyboru określonej strategii umiędzynarodowienia przez firmy aspirujące do miana międzynarodowych. Jedną z najlepiej rozpowszechnionych strategii w literaturze biznesu międzynarodowego jest teoria pozycjonowania, oparta na modelu pięciu sił Portera i strategiach ogólnych. Zaliczają się do nich trzy główne opisane przez Portera strategie: zróżnicowanie produktów, przywództwo kosztowe i nisza. Strategie te mają zastosowanie do każdego rodzaju przemysłu niezależnie od branży<sup>22</sup>. W kolejnych latach wprowadził on jeszcze dodatkowy podział wewnętrzny w strategii niszy: na zróżnicowanie produktu i przywództwo kosztowe. W literaturze przedmiotu podkreśla się rolę strategii rozwoju międzynarodowego uzależnioną od celu, globalnej i lokalnej pozycji czy ekonomii skali<sup>23</sup>.

Na połowę lat 70. przypadał złoty okres kolejnego nurtu badawczego. W nurcie tym charakterystyczny był podział na dwie główne grupy. Pierwszą z nich była grupa bazująca na teorii internacjonalizacji (z angielskiego *internationalization theories*). Teoria została opracowana przez Buckleya, Hennarta i Rugmana zainspirowanych badaniami Williamsona z 1975 r. i wywodzi się z ekonomii neoklasycznej. Zakłada ona, że decydenci do podjęcia decyzji oczekują niemal doskonałych informacji o rynku, które uzyskują przez porównanie zwrotów z różnych inwestycji. Twórcą drugiej grupy jest Dunning<sup>24</sup>, który – uznając, iż firmy mogą łączyć więcej niż jeden

---

<sup>20</sup> J.E. Ricart, M.J. Enright, P. Ghemawat i in., *New frontiers in international strategy*, „Journal of International Business Studies” 2004, vol. 35, no. 3, s. 175–200.

<sup>21</sup> Według Peng teoria instytucjonalna jest jedną z trzech najbardziej wnikliwych teorii internacjonalizacji, razem ze strategiami perspektywy z uwzględnieniem zasobów (z angielskiego *The Resource-Based View*) oraz perspektywy z uwzględnieniem branży (z angielskiego *Industry-Based View*); M.W. Peng, *Global strategic management*, South-Western Cengage Learning, Australia 2009.

<sup>22</sup> M. Porter, *Competitive Strategy*, Free Press, New York 1990.

<sup>23</sup> S. Freeman, R. Edwards, B. Schroder, *How smaller born-global firms use networks and alliances to overcome constraints to rapid internationalization*, „Journal of International Marketing” 2006, vol. 14, no. 3, s. 33–63.

<sup>24</sup> Dunning opracował teorię eklektyczną w 1988 roku w odpowiedzi na krytykę teorii internacjonalizacji. Krytycy teorii internacjonalizacji zwracali uwagę, iż ma ona charakter statyczny i nie może uwzględniać złożonych sytuacji i rozwiązań, w których firmy mogą łączyć więcej niż jeden powód lub/i sposób internacjonalizacji; J.H. Dunning, *Location and the multinational enterprise: A neglected factor?*, „Journal

sposób internacjonalizacji – opracował teorię eklektyczną integrującą w sobie trzy teorie: teorię internacjonalizacji, teorię korzyści zasobów i teorię handlu międzynarodowego. Cechą wspólną tych modeli jest założenie, iż u podstaw decyzji przedsiębiorstw o internacjonalizacji stoi optymalizacja. Innymi słowy, modele te zapewniają ekonomiczne ramy umiędzynarodowienia poprzez optymalną alokację zasobów. Zgodnie z tym nurtem badawczym optymalizacja zależnie od efektów potencjalnej współpracy z lokalnym przedstawicielem może oznaczać, iż korzystniej będzie oferować produkty pośrednio – poprzez dystrybutora – aniżeli penetrować zagraniczny rynek bezpośrednio przez międzynarodową korporację. Integracja pomiędzy producentem a dystrybutorem jest korzystna głównie w przypadkach, gdy nakłady inwestycyjne są wysokie, rynek nie jest odpowiednio spenetrowany przez inwestora, a produkt jest unikalny dla producenta. Wiąże się to jednak z tak zwanymi kosztami transakcyjnymi (z angielskiego *transaction costs*)<sup>25</sup>. Aby penetracja przez dystrybutora była możliwa, musi istnieć między nimi symetria wiedzy, co oznacza, że dystrybutor musi wiedzieć dokładnie, za co płaci. Aby zabezpieczyć przed kradzieżą know-how korporacji, powstał system ochrony praw własności (tzw. system patentowy), który zapewnia sprzedającemu monopol na jego prawa własności i w razie potrzeby oferuje system egzekwowania swoich praw. Dzięki takiemu systemowi sprzedający jest w stanie ujawnić informacje potencjalnym nabywcom bez ryzyka utraty swoich praw własności<sup>26</sup>. W przypadku braku systemów ochrony przed kradzieżą patentów firma planująca ekspansję na rynki zewnętrzne/międzynarodowe zrobi to poprzez założenie firmy w kraju docelowym, zatrudniając pracowników w swojej jednostce biznesowej, lub poprzez wspólne przedsięwzięcie, ewentualnie przejęcie lokalnej firmy. W przypadku gdy na docelowym rynku istnieją zaawansowane systemy ochrony praw własności, w tym systemy egzekucyjne, umowa jest w stanie szczegółowo określić jakość, jaką musi zachować koncesjonariusz, a transakcja może zostać bezpiecznie oparta na licencji. W przypadku gdy etapy łańcucha produkcyjnego znajdują się w różnych krajach i mogą być realizowane przez różne podmioty, koszty transakcyjne są uzasadnione. Niemniej

---

of International Business Studies” 1998, no. 29, s. 45–66; tenże, *Alliance capitalism and global business*, Routledge, Oxford 1997; tenże, *The eclectic paradigm of international production: A restatement and some possible extensions*, „Journal of International Business Studies” 1988, no. 19, s. 1–31.

<sup>25</sup> Kosztami transakcyjnymi określa się czas poświęcony na organizowanie współpracy z lokalnym przedstawicielem, który będzie reprezentował firmę (np. negocjacje).

<sup>26</sup> J. Cantwell, *Location and the multinational enterprise*, „Journal of International Business Studies” 2009, no. 40, s. 35–41.

jednak gdy koszty przenoszenia są wysokie i zaangażowane są szczególne aktywa firmy (know-how), inwestor powinien zorganizować transakcję wewnątrz swojej organizacji. Decyzja o internacjonalizacji i metodzie wejścia na nowy rynek zapada nie tylko na podstawie kosztów transakcji, ale wielu innych czynników (np. siły rynkowej wynikającej z globalnej integracji). Teoria internacjonalizacji niestety nie uwzględnia w szczególności strategii wejścia na rynek zewnętrzny za pomocą więcej niż jednej metody jednocześnie (np. otwieranie w tym samym czasie spółek zależnych przy jednoczesnym wykorzystaniu lokalnego przedstawiciela do rozpoznania rynku) oraz nie wyjaśnia wyboru internacjonalizacji zamiast eksportu. W związku z tym Dunning<sup>27</sup> zaproponował wspomnianą wcześniej teorię eklektyczną. Zgodnie z nią decyzja firmy o wejściu na zagraniczny rynek musi uwzględniać trzy zalety internacjonalizacji: własności, lokalizacji i wewnętrznego rozwoju (zamiast dystrybutora). Ponadto Dunning zaproponował rozszerzenie trzech teorii wchodzących w skład paradygmatu. Rozszerzenie pojęcia korzyści posiadania dotyczy korzyści materialnych związanych z odniesieniem się do korzyści niematerialnych poprzez organizowanie aktywów niematerialnych. Pojęcie przewag lokalizacyjnych musi podkreślać rolę barier handlowych oraz uwzględniać inne zmienne przy podejmowaniu decyzji o lokalizacji rynku, takie jak innowacyjność czy przewagi technologiczne. Podobnie koncepcja korzyści z wewnętrznego rozwoju musi wykraczać poza koszty transakcji i obejmować inne cele, takie jak strategiczne poszukiwanie aktywów i inwestycje w rozwój efektywności. Teoria eklektyczna, w której jednostką analizy jest firma lub państwo, porównuje zasoby firmy z lokalnym rynkiem w celu stworzenia macierzy wskazującej optymalny kierunek działań. Macierz ta jest podobna w swoich rozważaniach do diamentowego modelu przewagi konkurencyjnej kraju zaproponowanego przez Portera<sup>28</sup>. Zastosowanie teorii ta znajduje głównie w istniejących już gałęziach przemysłu lub usług, jej wdrażanie w firmach technologicznych lub z sektora high-tech jest przedmiotem dyskusji. Powodem tego jest złożoność teorii, w której zastosowanie wszystkich kryteriów podejmowania decyzji może sprawić, że decyzja o wejściu na rynek będzie skomplikowana i trudna.

---

<sup>27</sup> J.H. Dunning, *The eclectic...*, dz. cyt., s. 20.

<sup>28</sup> M.E. Porter, *Towards a dynamic theory of strategy*, „Strategic Management Journal” 1991, vol. 12, no. S2, s. 95–117.



Kolejny nurt badawczy, zwany teorią etapowego rozwoju (z angielskiego *Stage Theory*)<sup>29</sup> opracowany został przez skandynawskich badaczy Johanson i Vahlne w 1977 r.<sup>30</sup> oraz równolegle w Stanach Zjednoczonych Ameryki przez Cavusgila. W nurcie tym czynnikiem determinującym proces internacjonalizacji przedsiębiorstw jest awersja do ryzyka. Aby uniknąć ryzyka, przedsiębiorstwa w procesie internacjonalizacji stopniowo przemieszczają się w pierwszej kolejności do krajów najbliższych kulturowo, a dopiero potem do krajów bardziej odległych kulturowo. Podobne podejście reprezentuje w tradycji neoklasycznej ekonomii i racjonalnego podejmowania decyzji Ellis<sup>31</sup>. Zakłada on, iż organizacje gotowe są podjąć ryzyko tylko wtedy, gdy przewidują wysokie zyski. Stworzony w ramach teorii internacjonalizacji przyrostowy model autorstwa Oviatt i McDougall<sup>32</sup> zakłada, że firmy wchodzą na rynek zagraniczny stopniowo i ewoluują, przenosząc coraz większą ilość zasobów na rynki globalne. Zgodnie z tą teorią każda organizacja odpowiednio ugruntowana na lokalnym rynku, planując swój rozwój na rynkach zagranicznych, przeprowadza ekspansję krok po kroku. Ekspansja rozpoczyna się od eksportu pośredniego, następnie przechodzi w eksport bezpośredni. Kolejnym krokiem są lokalni przedstawiciele, a ostatnim – lokalna jednostka biznesowa. Wyniki badań Andersena<sup>33</sup> świadczą o trudności w określeniu granic między etapami rozwoju organizacji a ich wejściem na rynki zagraniczne. Główną przeszkodą w internacjonalizacji jest brak wiedzy w zakresie penetracji rynków zagranicznych wynikający z braku doświadczenia. Według Ellis<sup>34</sup> doświadczenie to zamknięte koło, wzrost wiedzy o rynku prowadzi do wzrostu zaangażowania w ten rynek, co z kolei skutkuje dalszą wiedzą o przedmiotowym rynku. W związku z tym internacjonalizacja następuje w pierwszej kolejności na rynkach bliskich kulturowo

---

<sup>29</sup> Johanson i Vahlne w swojej pracy *The internationalization process of the firm: A model of knowledge development and increasing foreign market commitments* zaproponowali własną teorię z obszaru internacjonalizacji przedsiębiorstw o nazwie *Stage Theory*. Krystyna Przybylska w pracy *Proces internacjonalizacji przedsiębiorstwa w teorii ekonomicznej* („Folia Oeconomica Bochniensia” 2005, nr 3, s. 73–92) tłumaczy tę nazwę jako „teoria etapowego rozwoju”.

<sup>30</sup> J. Johanson, J. Vahlne, *The internationalization process of the firm: A model of knowledge development and increasing foreign market commitments*, „Journal of International Business Studies” 1977, no. 8, s. 23–32.

<sup>31</sup> P.D. Ellis, *Paths to foreign markets: Does distance to market affect firm internationalization?*, „International Business Review” 2007, vol. 16, no. 5, s. 573–593.

<sup>32</sup> P.P. McDougall, B.M. Oviatt, *International entrepreneurship: the intersection of two research paths*, „Academy of Management Journal” 2000, vol. 43, no. 5, s. 902–906.

<sup>33</sup> O. Andersen, *On the Internationalization Process of Firms*, „A Critical Analysis, Journal of International Business Studies” 1993, vol. 24, no. 2, s. 209–231.

<sup>34</sup> P.D. Ellis, dz. cyt., s. 24.

krajów, a następnie w miarę gromadzenia doświadczenia firma umiędzynarodawia się na rynki o bardziej odległych kulturach. Koncepcja ta szybko stała się logiką dominującą w badaniach nad internacjonalizacją. Opisane powyżej nurty badań, ukształtowały ewolucyjny rozwój teorii organizacji wielonarodowych. Poniżej opisano najnowszy nurt badań – zjawisko zwane *born global* – kwestionujący wcześniej opisane teorie.

W literaturze badawczej można znaleźć rozróżnienie między dwoma głównymi typami organizacji: tradycyjnymi oraz nazywanymi *born global* (brak w literaturze tłumaczeń pojęcia na język polski). Najnowszy nurt badań autorstwa Oviatt i McDougall<sup>35</sup> opisuje zjawisko zwane *born global*, które zaczyna kwestionować ustalone teorie i neoklasyczną myśl ekonomiczną, na których opierają się teorie opisane w powyżej. Podejście to próbuje opisać i wyjaśnić nowe zjawisko wynikające z rozwoju technologicznego, które z kolei doprowadziło do zmniejszenia barier handlowych w handlu międzynarodowym i zostało scharakteryzowane jako szybki proces ekspansji międzynarodowej od momentu powstania firmy z zastosowaniem wielu metod wejścia na wiele rynków. Jeden z głównych kierunków tego nurtu badań odnosi się do charakteru przedsiębiorców i określa ich jako zorientowanych globalnie, innowacyjnych, podejmujących ryzyko i z natury proaktywnych<sup>36</sup>. Miało to duży wpływ w szczególności na małe i średnie przedsiębiorstwa, umożliwiając im internacjonalizację, i to już na bardzo wczesnych etapach rozwoju działalności przedsiębiorstwa. Z definicji *born global* to przedsiębiorstwa z poziomem minimum 25% eksportu w całości swoich obrotów<sup>37</sup>. Definicja obejmuje wszystkie przedsiębiorstwa niezależnie od wielkości czy branży, choć najczęściej ich przedstawicielami są małe i średnie przedsiębiorstwa głównie z branż high-tech, sprzęt elektroniczny, produkty farmaceutyczne i profesjonalny sprzęt naukowy, ewentualnie przedsiębiorstwa posiadające model biznesowy z wartością dodaną na rynku<sup>38</sup>. Wspólną cechą firm określanymi *born global* jest to, że szybko wchodzi na

---

<sup>35</sup> B.M. Oviatt, P.P. McDougall, *Defining...*, dz. cyt., s. 17.

<sup>36</sup> H. Etemad, *Internationalization of small and medium-sized enterprises: a grounded theoretical framework and an overview*, „Canadian Journal of Administrative Sciences” 2004, no. 21, s. 1–21.

<sup>37</sup> Wskaźnikiem opisującym *born global* jest udział eksportu w całości obrotów firmy w przedziale od 25% do 80% oraz okres pomiędzy założeniem firmy i początkiem umiędzynarodowienia, który waha się w przedziale od 2 do 8 lat. Dodatkowo uważa się, iż liczba rynków zagranicznych objętych ekspansją firmy *born global* powinna wynosić co najmniej pięć.

<sup>38</sup> M.W. Rennie, *Global competitiveness: born global*, „The McKinsey Quarterly” 1993, no. 4, s. 45–52.

rynki globalne, często ignorując swój rynek lokalny<sup>39</sup>, a za swój cel często obierają rynki niszowe. Bell<sup>40</sup> dodał dodatkową kategorię – „odrodzone na nowo firmy globalne” (z angielskiego *born-again global firms*), czyli organizacje, które zaprzeczają etapom ewolucji Johansona. Tą nazwą określane są tradycyjne firmy przyjmujące podejście *born global* po zmianie zarządzania, która przynosi doświadczenie i powiązania zagraniczne, lub przejęciu firmy, która ma umiejętności i doświadczenie za granicą.

Jak wynika z powyższego przeglądu literatury ujawniającego wiele nurtów badawczych w przedmiotowym obszarze, w literaturze przedmiotu istnieje wiele teorii dotyczących internacjonalizacji i globalizacji przedsiębiorstw. W niniejszym punkcie autor dąży do zdefiniowania pojęć internacjonalizacji i globalizacji przedsiębiorstw tak, aby w końcowym efekcie zdefiniować pojęcia międzynarodowej korporacji i jej jednostek biznesowych. Internacjonalizacja jest działaniem, które ma na celu poprawę efektywności działalności przedsiębiorstwa. Badacze definiują internacjonalizację jako przystosowanie organizacji do międzynarodowego środowiska<sup>41</sup>. Obecne warunki rynkowe wymuszają na przedsiębiorstwach chcących się rozwijać coraz większą obecność w gospodarce światowej. Przedsiębiorstwa wykorzystują internacjonalizację jako przewagę konkurencyjną, gwarantującą im sukces na rynku. Jedną z możliwości jest szczególnie przypadek internacjonalizacji, jakim jest globalizacja. Jak wskazują badacze, obecnie pojęcie internacjonalizacji jest zamiennie używane z pojęciem globalizacji. Przez wzgląd na cel pracy zamierzeniem autora jest zbudowanie takiej definicji, która pozwalałaby określić, czy przedsiębiorstwo jest globalne, bez dociekań, do jakiego typu firmy ponadnarodowej należy. Globalizacja jest jednym z głównych pojęć w aktualnej analizie gospodarki i społeczeństwa<sup>42</sup>. Pojęcie globalizacji dotarło nawet do najbardziej odległych miejsc i stało się głównym tematem wielu dociekań badaczy z całego świata, w konsekwencji samo słowo nabrało różnych znaczeń. Zgodnie z definicją Nayyara<sup>43</sup> globalizacja

---

<sup>39</sup> G.A. Knight, S.T. Cavusgil, *A taxonomy of born-global firms*, „Management International Review” 2005, vol. 45, no. 3, s. 15–35.

<sup>40</sup> *Memory, trauma and world politics: Reflections on the relationship between past and present*, (ed.) D. Bell, Palgrave Macmillan, Basingstoke 2006.

<sup>41</sup> J.L. Calof, P.W. Beamish, *Adapting to Foreign Markets: Explaining Internationalization*, „International Business Review” 1995, vol. 4, no. 2, s. 115–131.

<sup>42</sup> V. Cable, *Globalization and Global Governance*, Royal Institute of International Affairs, London 1999.

<sup>43</sup> D. Nayyar, *Globalisation, history and development: a tale of two centuries*, „Cambridge Journal of Economics” 2006, no. 30, s. 137–159.

oznacza ekspansję działalności gospodarczej poza granice państw, w tym inwestycje i handel międzynarodowy. Levitt<sup>44</sup> definiuje przedsiębiorstwo globalne jako to, które koncentrując się na rynku nabywców, produkuje zestandaryzowane produkty na jeden zintegrowany rynek.

Na potrzeby niniejszych badań autor przyjmuje definicję autorstwa Bartlett i Ghoshal<sup>45</sup>, która mówi, iż **międzynarodowa korporacja to taki rodzaj firmy, która prowadzi globalną, kosztową strategię na poziomie korporacji**. W międzynarodowej korporacji strategiczne decyzje podejmowane są na poziomie centrali, z kolei strategiczne zasoby koncentruje się w jednostkach biznesowych o strategicznym znaczeniu. Pomiędzy poszczególnymi jednostkami biznesowymi dochodzi do przepływów zasobów i towarów. Kontrola oraz koordynacja są stałe, ścisłe i złożone. W przedsiębiorstwie ogromny nacisk położony jest na integrację działań. **Jednostki biznesowe funkcjonują jako centra produkcyjne i/lub kanały dostaw na obce rynki**. Ponadto znaczną uwagę przywiązuje się do kreowania globalnej kultury organizacyjnej, ponieważ globalizacja generuje zwiększony ruch między narodami<sup>46</sup> oraz dyslokację kultury, czyli trudności w adaptacji do nowych lub szybko zmieniających się środowisk kulturowych<sup>47</sup>.

## 1.2. Istota i ewolucja międzynarodowych korporacji

Dzięki globalizacji elementy, które kiedyś stanowiły bariery, stopniowo zanikają, zwiększając jednocześnie dostęp do coraz większej liczby rynków zbytu. Globalizacja nie jest zjawiskiem statycznym, jest wieloaspektowa. Rosnąca spójność rynków upraszcza i skraca proces internacjonalizacji, efektem tego jest pomijanie niektórych etapów stopniowej globalizacji przedsiębiorstwa, czego przykładem są firmy typu *born global*. Według badaczy globalizację można definiować z trzech różnych perspektyw:

- Globalizacja jest nowym zjawiskiem na całym świecie w ostatnich czasach, a jednym z jej objawów jest migracja zarobkowa na dużą skalę, która ucieleśnia różnorodność kulturową siły roboczej<sup>48</sup>;

---

<sup>44</sup> T. Levitt, *The Globalization of Markets*, „Harvard Business Review” 1983, vol. 61, no. 3, s. 92–102.

<sup>45</sup> C. Bartlett, S. Ghoshal, *Managing Across Borders: The Transnational Solution*, Harvard Business Review Press, London 1989.

<sup>46</sup> P. Ghemawat, J.L. Nueno, *ZARA: Fast-fashion*, Harvard Business School Publishing, Boston 2006.

<sup>47</sup> R. Shome, R.S. Hedge, *Culture, communication, and the challenge of globalisation*, „Critical Studies in Media Communication” 2002, vol. 19, no. 2, s. 172–180.

<sup>48</sup> L.J. Mullins, *Management and organisational behavior*, Pearson Education, Essex 2007.

- Globalizacja zawsze była częścią historii ludzkości. Jest to proces związany z rozwojem międzynarodowych korporacji będący odzwierciedleniem historycznej ewolucji ludzkości. Badacze zaproponowali wiele teorii globalizacji w oparciu o wydarzenia historyczne. Na przykład Dunning i Ludan<sup>49</sup> twierdzili, że istnieje pięć etapów ewolucji gospodarki światowej: (1) połowa XIX wieku – I wojna światowa, (2) 1918 – II wojna światowa, (3) 1945 – koniec lat 60., (4) późne lata 60 – połowa lat 80. i (5) od połowy lat 80. do chwili obecnej. Z kolei Aharoni i Ramamurti<sup>50</sup> zaproponowali cztery fale umiędzynarodowienia: (1) w XIX wieku pojawienie się firm europejskich, (2) od 1950 r. pojawienie się firm amerykańskich, (3) po latach 80. pojawienie się firm japońskich, (4) od lat 90 małe i duże firmy z różnych krajów i rynków wschodzących;
- Globalizacja jest integracją ludzi i krajów na całym świecie i stanowi obecnie ogólnoświatowy trend w kierunku integracji gospodarczej, która umożliwia firmom prowadzenie działalności poza granicami macierzystego kraju<sup>51</sup>.

Globalizacja rynku pobudziła i ułatwiła firmom prowadzenie transgranicznej działalności biznesowej i ekspansję międzynarodową, na co wpływ miały znaczne postępy w transporcie i komunikacji. Obniżyły one koszty transportu towarów, ułatwiając transakcje transgraniczne w zakresie produktów, pieniędzy, usług, wiedzy i technologii. Oznacza to, iż globalizacja to w dużej mierze rozwój, rozprzestrzenianie się i konsekwencja działalności międzynarodowych korporacji<sup>52</sup>. A zatem zrozumienie rozwoju międzynarodowych korporacji oznacza zrozumienie rozwoju globalizacji.

Pochodzenie międzynarodowych korporacji to historia rozwoju od pierwotnej funkcjonalnej struktury typu U do wielowymiarowej struktury typu M. Zarówno typ U, jak i typ M były punktami wyjścia dla międzynarodowych korporacji, które następnie przeszły w kierunku struktury macierzowej. Argumentowano, że głównym wyzwalaczem lub „punktem zwrotnym” dla rozwoju nowoczesnej korporacji było

---

<sup>49</sup> J.H. Dunning, S.M. Lundan, *Multinational enterprises and the global economy*, Edward Elgar, Northampton 2008.

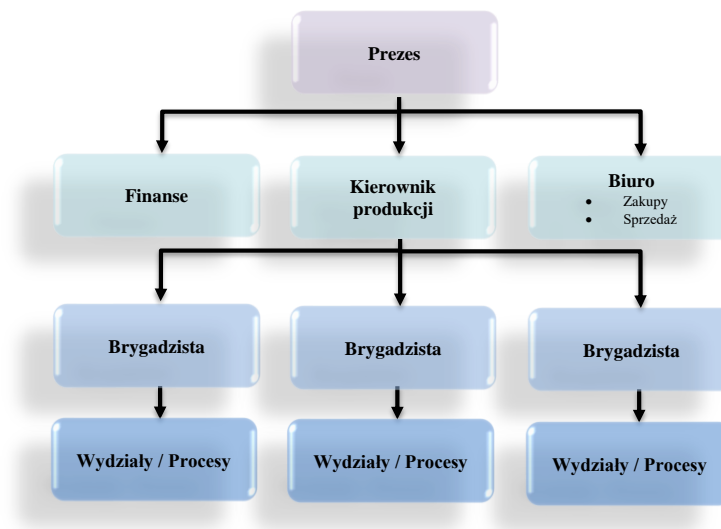
<sup>50</sup> Y. Aharoni, R. Ramamurti, *The internationalization of multinationals*, [w:] *International business scholarship: AIB fellows on the first 50 years and beyond*, (ed.) J.J. Boddewyn, Emerald, Bingley 2008, s. 177–201.

<sup>51</sup> K.P. Parboteeah, J.B. Cullen, *Business ethics*, Routledge, New York 2013.

<sup>52</sup> T. Clark, L.L. Knowles, *Global myopia: globalization theory in international business*, „Journal of International Management” 2003, vol. 9, no. 4, s. 355–448.

pojawienie się usług kolejowych. Przed pojawieniem się linii kolejowych organizacje komercyjne były podobne do równoważnych organizacji w XV wieku<sup>53</sup>. Rysunek 2 przedstawia typowy funkcjonalny schemat organizacyjny w kształcie litery U stosowany na początku XIX wieku.

Rysunek 2. Schemat organizacyjny typu U



Źródło: opracowanie własne

W XIX wieku cały proces produkcji dóbr końcowych – rozpoczynając od bazowych surowców – odbywał się zazwyczaj w obrębie jednej fabryki. W XX wieku zaczęto tworzyć bardziej złożone sieci produkcyjne, zazwyczaj w obrębie jednego państwa. Do tego czasu handel międzynarodowy opierał się głównie o surowce i produkty finalne. Globalizacja łańcuchów produkcji ponad granicami państw zmieniła ten obraz. Zarówno dzięki bezpośrednim inwestycjom zagranicznym, jak i wykorzystaniu podwykonawstwa na zasadach rynkowych, znacząco wzrósł udział wstępnie obrobionych surowców i półproduktów w handlu międzynarodowym. Inwestycje zagraniczne często wymagają połączenia kompetencji kilku podmiotów we wspólnym działaniu, gdyż uczestnicy rynku nie byłiby w stanie osiągnąć oczekiwanych rezultatów, pracując indywidualnie, dlatego często świadomie decydują się na nawiązanie współpracy<sup>54</sup>. We wczesnych latach 20. XX wieku

<sup>53</sup> O.E. Williamson, *The economic institutions of capitalism: firms, markets, relational contracting*, Free Press, New York 1985.

<sup>54</sup> K. Mucha-Kuś, J. Stęchły, K. Zamasz, *The role of cooperation in development of electromobility*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Organizacja i Zarządzanie” 2018, z. 121, s. 357–369.

wprowadzono wielowymiarową strukturę – tak zwany typ M. Podstawową zasadą struktury typu M jest to, że różne działające względnie autonomicznie jednostki biznesowe podlegają jednemu podmiotowi zwanemu siedzibą. Jednostki biznesowe – zwane również dywizjami – odpowiadają za pewną linię produktów i działają jako centrum zysków. Odpowiedzialność za centrum zysków lub zyski i straty oznacza, że dyrektorzy operacyjni jednostek biznesowych mają pełną kontrolę nad codziennymi decyzjami operacyjnymi i strategicznymi, dlatego mogą być oceniani na podstawie kluczowych wskaźników wydajności (KPI). Zasadniczo autonomiczne oddziały lub jednostki biznesowe są odpowiedzialne za codzienne decyzje operacyjne<sup>55</sup>. Centrala angażuje niewielki zespół wysoko wykwalifikowanych ekspertów finansowych, operacyjnych i strategicznych<sup>56</sup>, który według Williamsona koncentruje się na kontrolowaniu, ustalaniu strategii średnio- i długoterminowej oraz głównych decyzjach operacyjnych<sup>57</sup>. Na rysunku 3 przedstawiono schemat organizacyjny typu M.

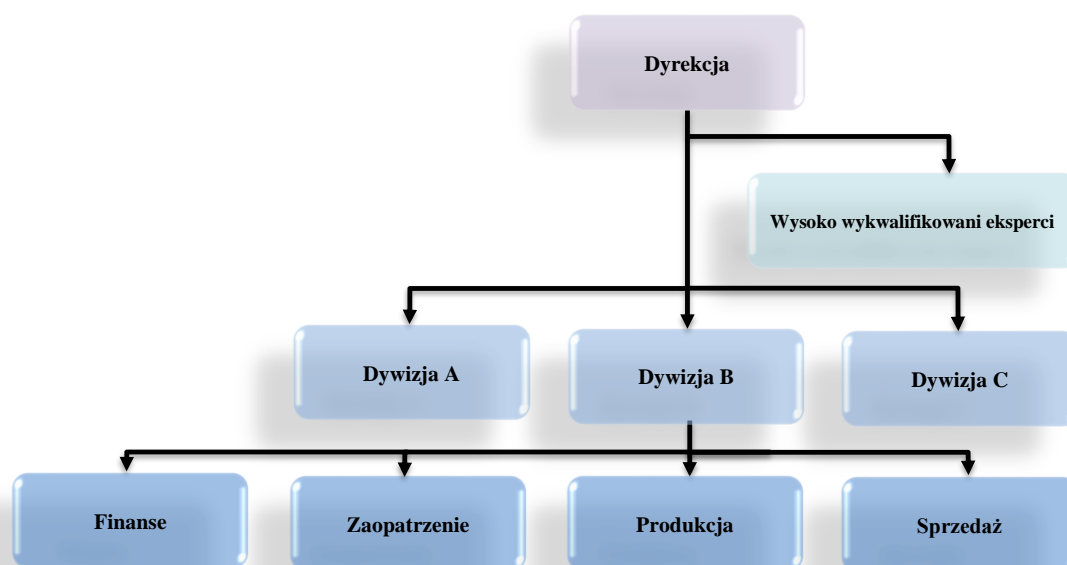
---

<sup>55</sup> J. Strikwerda, J.W. Stoelhorst, *The Emergence and Evolution of the Multidimensional Organization*, „California Management Review” 2009, vol. 51, no. 4, s. 11–31.

<sup>56</sup> C. Weir, *Organizational structure and corporate performance: An analysis of medium and large UK firms*, „Management Decision” 1995, no. 33, s. 24–32.

<sup>57</sup> O.E. Williamson, dz. cyt., s. 29.

Rysunek 3. Schemat organizacyjny typu M



Źródło: opracowanie własne na podstawie: C. Weir, *Organizational structure and corporate performance: An analysis of medium and large UK firms*, „Management Decision” 1995, no. 33, s. 26

Rozproszenie wybranych etapów procesu produkcji na wiele krajów na różnych kontynentach to jednoznaczny dowód globalizacji przedsiębiorstw produkcyjnych.

Według Jarczewskiej-Romaniuk<sup>58</sup> ze względu na dominację korporacji z poszczególnych regionów wyróżnia się trzy etapy: 1 etap – połowa XIX w. do II wojny światowej (korporacje europejskie); 2 etap – koniec II wojny światowej do ok. 1970 r. (korporacje amerykańskie); 3 etap – okres od 1970 r. (korporacje z krajów Triady). Na początku XX wieku w Stanach Zjednoczonych wiele gałęzi przemysłu zaczęło przenosić się na południe Stanów Zjednoczonych w poszukiwaniu obfitych zasobów naturalnych i tańszej siły roboczej. Według Zbigniewa Makieli<sup>59</sup> połączenie tych wartości spowodowało, że obszary te stały się motorami rozwoju regionów, państw, a w konsekwencji całych kontynentów. Te same siły stojące za impulsem do przeniesienia produkcji do regionów o niskich kosztach w Stanach Zjednoczonych ostatecznie doprowadziły amerykańskich producentów do przekraczania granic

<sup>58</sup> A. Jarczewska-Romaniuk, *Przedsiębiorstwa międzynarodowe*, Oficyna Wydawnicza BRANTA, Bydgoszcz–Warszawa 2004.

<sup>59</sup> Z. Makiela, *Infrastrukturalne uwarunkowania rozwoju metropolii Polski wschodniej (na przykładzie Rzeszowa)*, [w:] *Współczesne zagadnienia zarządzania: przedsiębiorstwo – biznes – region*, (red.) A. Chodyński, Oficyna Wydawnicza AFM, Kraków 2009, s. 123.



państw. Aby czerpać korzyści z niższych kosztów produkcji – w szczególności niższych kosztów pracy – przedsiębiorstwa przenosiły część, a z czasem całość produkcji do krajów takich jak Chiny. Wiele korporacji w USA rozrosło się w latach 60. XX wieku w wyniku boomu po II wojnie światowej i przeniosło się z oferowania jednego produktu na jednym rynku do dywersyfikacji na wiele produktów na wielu rynkach. Przenoszenie procesów produkcyjnych do krajów o niskich kosztach wytworzenia – w tym płacach – jest co najmniej tak samo ważne dla strategii konkurencyjnej firm europejskich i japońskich, jak dla ich rywali w USA. Offshoring i outsourcing są kontynuacją odwiecznego poszukiwania przez kapitał nowych źródeł tańszej siły roboczej. Tym, co obecnie wyróżnia te zjawiska, jest fakt, że mają globalny zasięg. Outsourcing od lat 90. ubiegłego stulecia należy do powszechnie stosowanych strategii w celu redukcji struktury organizacyjnej czy też ograniczenia zatrudnienia<sup>60</sup>. Rosnąca złożoność i wielkość przemysłu wymagały form strukturalnych, które były bardziej elastyczne niż stara struktura liniowa. Tak więc wiele firm przekształciło się w tak zwane wzorce macierzowe. Udana wykorzystanie nowego projektu międzyfunkcyjnego i struktur macierzowych sprawiło, że organizacje macierzowe stały się bardzo popularne wśród korporacji, ponieważ umożliwiły kierownictwu uwzględnienie wielu konkurencyjnych czynników i trendów w organizacji.

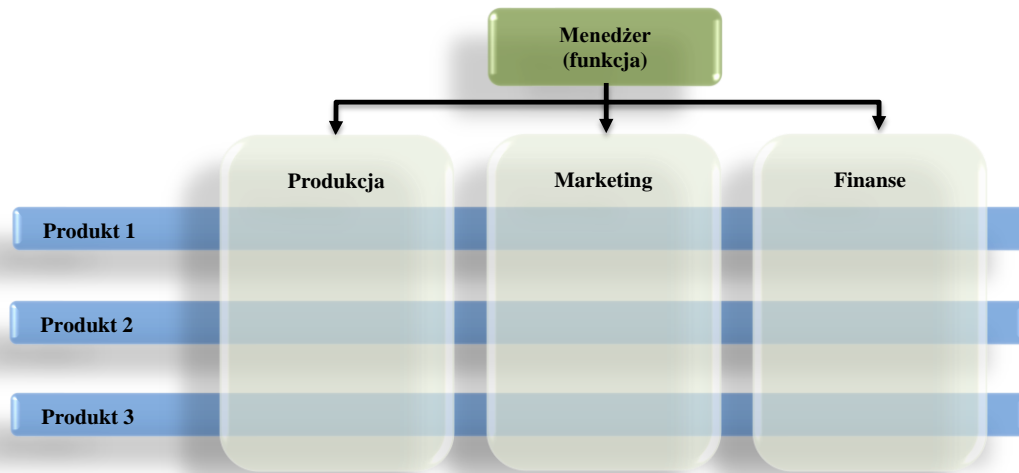
Struktury macierzowe były tematem wielu badań naukowych w dziedzinie zachowań organizacyjnych. Definiuje się je jako struktury organizacyjne zbudowane wokół przynajmniej dwóch wymiarów (np. produkty, regiony czy funkcje) i zarządzane przez dwóch menedżerów. Podwójne struktury organizacyjne wprowadzają drugą – poprzeczną – linię władzy obok normalnej hierarchii odgórnej, tworząc w ten sposób formy organizacyjne z podwójnymi łańcuchami dowodzenia i licznymi relacjami między menedżerami. Struktury macierzowe mają na celu pomóc organizacjom w lepszym reagowaniu na wiele priorytetów i wprowadzaniu zmian organizacyjnych przy jednoczesnym zarządzaniu istniejącymi operacjami<sup>61</sup>. Przykład dwuwymiarowej struktury macierzowej łączącej produkt i funkcję przedstawia rysunek 4.

---

<sup>60</sup> M. Lisiński, W. Sroka, P. Brzeziński, *Nowoczesne koncepcje zarządzania w kierowaniu przedsiębiorstwami – wyniki badań*, „Przegląd Organizacji” 2012, nr 1, s. 26–30.

<sup>61</sup> J. Kotter, *Accelerate: Building Strategic Agility for a Faster Moving World*, Harvard Business Review Press, Boston 2014.

Rysunek 4. Schemat organizacyjny struktury macierzowej



Źródło: opracowanie własne na podstawie: J. Kotter, *Accelerate: Building Strategic Agility for a Faster Moving World*, Harvard Business Review Press, Boston 2014

W swoim początkowym okresie struktury macierzowe koncentrowały się głównie na zdefiniowaniu struktury i wzorców ewolucji w organizacjach. W obliczu coraz szybszych i bardziej złożonych zmian związanych z globalizacją nastąpiło odrodzenie zainteresowania ich wykorzystaniem, głównie w zakresie społecznych i ludzkich wymiarów struktur macierzowych<sup>62</sup>.

Globalny outsourcing rozpoczął się w latach 60. i 70. XX wieku w branżach taniej elektroniki, zabawek oraz wyrobów tekstylnych. To outsourcing do krajów o niskich płacach pomógł korporacjom międzynarodowym przełamać kontrolę producentów nad cenami na ich rynkach krajowych. Obecnie międzynarodowe korporacje są złożonymi systemami społecznymi składającymi się z różnych rodzajów działalności, działów, produktów i lokalizacji. Ich zróżnicowany rozwój odzwierciedla heterogeniczność tych organizacji pod względem kraju pochodzenia, wielkości firmy, strategii i struktur<sup>63</sup>. Działają one na arenie międzynarodowej nie tylko dlatego, że postrzegają świat jako jeden podmiot, ale także dlatego, że traktują cały świat jako swój rynek<sup>64</sup>. Obecnie dwie trzecie światowego handlu prowadzone jest przez

<sup>62</sup> J. Wellbelove, *Living in a Matrix*, Roffey Park Institute, Sussex 2015.

<sup>63</sup> Y. Aharoni, R. Ramamurti, *The evolution of multinationals*, [w:] *The future of foreign direct investment and the multinational enterprise*, (eds.) R. Ramamurti, N. Hashai, Emerald, Bingley 2011, s. 113–135.

<sup>64</sup> K. Irogbe, *Global political economy and the power of multinational corporations*, „Journal of Third World Studies” 2013, vol. 30, no. 2, s. 223–247.

międzynarodowe korporacje i ich podmioty stowarzyszone, a jedna trzecia światowego handlu jest prowadzona przez jednostki tego samego systemu korporacyjnego. Połowa całkowitej sprzedaży i zysków międzynarodowych korporacji pochodzi z ich operacji transgranicznych<sup>65</sup>. Obecnie aktywa niektórych międzynarodowych korporacji przekraczają PKB wielu narodów<sup>66</sup>. Dane ze Światowego Raportu Inwestycyjnego wskazują na ustabilizowanie się w ciągu ostatnich 10 lat liczby międzynarodowych korporacji, głównie ze względu na tendencje konsolidacyjne oraz większą internacjonalizację firm z rynków wschodzących. Już w 2009 r. międzynarodowe korporacje stanowiły ponad 82 000 firm macierzystych, które kontrolowały 810 000 zagranicznych oddziałów na całym świecie i zatrudniały ponad 75 milionów osób<sup>67</sup>.

Pandemia wywarła globalny wpływ na biznes we wszystkich branżach i regionach świata. Wolumeny finansowania projektów międzynarodowych spadły o 42%, wartość fuzji i przejęć transgranicznych netto spadła o 6%, a liczba transakcji o 13%. Gwałtowne spadki zostały w większości skompensowane gwałtownym wzrostem w ostatnim kwartale 2020 roku. Pomimo tego duże korporacje międzynarodowe – kluczowe podmioty globalizacji – przetrwały tę burzę. 100 największych międzynarodowych korporacji znacznie zwiększyło swoje zasoby gotówkowe pomimo spadków w 2020 r., co świadczy o ich odporności na zawirowania rynkowe. Obecne prognozy wskazują na dalszy wzrost w 2022 r., aczkolwiek perspektywy są wysoce niepewne i będą zależą między innymi od tempa ożywienia gospodarczego i możliwości nawrotów pandemii oraz pakietów wydatków naprawczych<sup>68</sup>.

Mimo wieloletnich badań nad istotą i ewolucją międzynarodowych korporacji są one nadal przedmiotem dużego zainteresowania i wielu dyskusji, a globalizacja jedynie potęguje to zainteresowanie. Wiele badań wskazuje na bezpośredni i pozytywny związek internacjonalizacji z wynikami działalności przedsiębiorstwa. A zatem przedsiębiorstwa wykorzystywały i nadal będą wykorzystywać

---

<sup>65</sup> Y. Aharoni, *Reflections on multinational enterprises in a globally interdependent world economy*, [w:] *Foreign direct investment from emerging markets: the challenges ahead*, (ed.) K.P. Sauvant, Palgrave Macmillan, New York 2010, s. 37–60; S.T. Cavusgil, G. Knight, J.R. Riesenberger, *International business: strategy, management, and the new realities*, Pearson Prentice Hall, Upper Saddle River 2008.

<sup>66</sup> J.F.P. Santos, P.J. Williamson, *The new mission for multinationals*, „MIT Sloan Management Review” 2015, vol. 56, no. 4, s. 45–54.

<sup>67</sup> *World Investment Report 2021 – UNCTAD, Transnational Corporations: Investment and Development*, vol. 28, no. 3, 2021, [https://unctad.org/system/files/official-document/diaacia2021d3\\_en\\_0.pdf](https://unctad.org/system/files/official-document/diaacia2021d3_en_0.pdf) [dostęp 16.02.2021].

<sup>68</sup> Tamże.

internacjonalizację do tworzenia przewagi konkurencyjnej. Konsekwencją tego jest konieczność zarządzania wielopoziomową organizacją obejmującą swoim działaniem wielokulturowy obszar. Każdy pracownik międzynarodowej korporacji jednocześnie jest przedstawicielem określonej kultury narodowej i przenosi na grunt organizacji swoje zachowania oraz sposób myślenia. A ponieważ to ludzie są podstawowym i najważniejszym kapitałem każdej korporacji międzynarodowej, należy zwrócić szczególną uwagę na różnice kulturowe, gdyż budowanie długotrwałych pozytywnych relacji z podwładnymi zmniejszy wskaźnik fluktuacji i w ten sposób podniesie efektywność<sup>69</sup>. Z punktu widzenia praktyki zarządzania proponowany w niniejszym opracowaniu model zarządzania uwzględniający kulturowe uwarunkowania będzie niezwykle istotny, ponieważ przyczyni się do rozwoju organizacji i zwiększenia jej efektywności. Celem niniejszej dysertacji jest zatem analiza i ocena efektów wykorzystania modelu zarządzania uwzględniającego kulturowe uwarunkowania. W związku z tym w dalszej części autor zdefiniuje oraz omówi podstawy zarządzania w wymiarze międzynarodowym, kulturę narodową i kulturę organizacyjną oraz relacje między nimi.

### **1.3. Podstawy zarządzania korporacjami w wymiarze międzynarodowym i lokalnym**

Międzynarodowa działalność gospodarcza nie jest zjawiskiem nowym i sięga XIX wieku, kiedy to rewolucja przemysłowa na zawsze odmieniła oblicze prowadzenia działalności, wprowadzając produkcję na dużą skalę. Proces globalizacji zmienił współczesne realia gospodarcze, wywołując konieczność zmiany myślenia i strategii zarządzania<sup>70</sup>, oraz zapoczątkował tworzenie rynków globalnych, co doprowadziło do nasilenia konkurencji. Aby sprostać wyzwaniom i wykorzystać szanse, jakie stawia przed organizacjami globalizacja, coraz więcej przedsiębiorstw poszukuje globalnych strategii zarządzania. Z jednej strony globalizacja gospodarcza zapoczątkowała tworzenie rynków globalnych, z drugiej doprowadziła do nasilenia konkurencji. Kluczem do osiągnięcia sukcesu jest globalna koordynacja działań, tak aby wszyscy członkowie przedsiębiorstwa działali jako spójny system konwersji.

---

<sup>69</sup> W. Bennis, *Towards a "Truly" Scientific Management: The Concept of Organisational Health*, „Reflections” 2002, no. 4, s. 4–13.

<sup>70</sup> R. Borowiecki, *Przedsiębiorstwo w obliczu wyzwań współczesnej gospodarki*, „Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy” 2011, nr 20, s. 5–15.

Rolą menedżera jest tworzenie istotnych celów organizacji i strategii ich uzyskania<sup>71</sup>, zatem wysoki poziom kompetencji oraz procesów zarządzania to dwa z najważniejszych wymagań, z jakimi muszą mierzyć się organizacje<sup>72</sup>. Przedsiębiorstwo może być pojedynczym międzynarodowym przedsiębiorstwem lub zespołem strategicznie dopasowanych firm, które współpracują w celu wykorzystania określonych możliwości rynkowych. Powstało wiele teorii dotyczących konkretnych aspektów umiędzynarodowienia firmy: Porter<sup>73</sup> zaproponował model łańcucha wartości, Bartlett i Ghoshal<sup>74</sup> badali stopień koordynacji sieci przedsiębiorstwa, a Lei i Goldhar<sup>75</sup> strategię konkurencyjne potrzebne do skutecznego marketingu i konkurencyjności. Według Birkinshawa i Hooda<sup>76</sup> organizacje w celu poszukiwania zasobów, nowych rynków zbytu lub zwiększenia wydajności tworzą spółki zależne<sup>77</sup> w nowych lokalizacjach geograficznych. Sposób, w jaki korporacje międzynarodowe zakładają zagraniczne spółki zależne w poszukiwaniu możliwości taniej produkcji, wyjaśnia model cyklu życia produktu. Po stworzeniu lokalnej jednostki biznesowej następuje jej rozwój, uwzględniający zarówno oczekiwania centrali, jak również możliwości i ograniczenia lokalnego rynku. Najczęściej występujące ścieżki rozwoju jednostek biznesowych to wzrost lub zmniejszenie inwestycji centrali oraz zmiana statutu zgodnie ze zleconymi przez centralę celami. Z kolei najczęściej wymieniane przez badaczy korzyści rozproszonej geograficznie produkcji globalnej (w wielu krajach) to:

- dostęp do tanich materiałów i siły roboczej;
- dostęp do wykwalifikowanego personelu i nowych technologii;
- penetracja i bliskość nowych rynków (brak kosztów logistyki, kursu walut i barier handlowych);

---

<sup>71</sup> K.H. Blanchard, *Leading at a Higher Level. Blanchard on Leadership and Creating High Performing Organisations*, Pearson Prentice Hall, New York 2007.

<sup>72</sup> K. Szczepańska-Woszczyna, J. Kurowska-Pysz, *Sustainable business development through leadership in SMEs*, „Ekonomia i Zarządzanie” 2016, vol. 8, no. 3, s. 57–69.

<sup>73</sup> M.E. Porter, *Competition in Global Industries*, Harvard Business School Press, Boston 1986.

<sup>74</sup> C. Bartlett, S. Ghoshal, dz. cyt., s. 27.

<sup>75</sup> D. Lei, J.D. Goldhar, *Computer-integrated manufacturing (CIM): redefining the manufacturing firm into a global service business*, „International Journal of Operations & Production Management” 1991, vol. 11, no. 10, s. 5–18.

<sup>76</sup> J. Birkinshaw, N. Hood, *Multinational subsidiary evolution: Capability and charter change in foreign-owned subsidiary companies*, „Academy of Management Review” 1998, vol. 23, no. 4, s. 773–795.

<sup>77</sup> Birkinshaw i Hood definiują spółkę zależną jako „podmiot dodający wartość w kraju goszczącym” (tamże, s. 774).

- ekonomia skali – koordynacja zarządzania przez globalną strategię produkcji i dystrybucji uwzględniającą geograficzną lokalizację jednostek biznesowych organizacji;
- optymalizacja kosztowa związana z aktywami technologicznymi (wykorzystanie przestarzałych i nieekonomicznych technologii przez przemieszczenie aktywów do lokalizacji z niższymi kosztami pracy);
- wyprzedzanie konkurencji, tj. zdolność do utrzymania barier dla wejścia innych konkurentów na nowe rynki, np. w krajach rozwijających się;
- ekonomia skali ułatwiająca konkurencję z mniejszymi lokalnymi firmami i utrzymanie barier wejścia międzynarodowych konkurentów na lokalny – dla nich nowy – rynek.

Wiele firm produkcyjnych przyjęło w swojej strategii przeniesienie działalności na poziom globalny w celu zwiększenia konkurencyjności i dostępu do nowych rynków zbytu, a kolejne poszukują możliwości skorzystania z zalet globalizacji, uwzględniając to w swojej strategii. Jednak rozwój globalnych organizacji stwarza szereg wyzwań w zakresie zarządzania, między innymi w komunikacji, koordynacji oraz szczególnie zarządzaniu kulturą organizacyjną subkultur lokalnych jednostek biznesowych. Kluczowa w realizacji strategii globalizacji przedsiębiorstwa jest zatem koordynacja wielu obszarów geograficznych. Jednostki biznesowe korporacji międzynarodowych winny być zarówno zdolne do realizacji globalnych strategii, jak i odpowiadać na lokalne potrzeby i możliwości na poziomie krajowym. Pośród specyficznych problemów międzynarodowych korporacji badacze wymieniają różnice między orientacją lokalną a globalną. Z jednej strony czysto globalna strategia może wywołać problemy z adaptacją lokalnych jednostek biznesowych, z drugiej organizacja czysto regionalna nie będzie w stanie opracować globalnej strategii. Badacze zwracają również uwagę na wyzwania związane z interpretowaniem i reagowaniem na wewnętrzne napięcia oraz rozwiązywanie często sprzecznych wymagań lokalnych i globalnych.

Zaproponowano wiele sposobów rozwiązania problemów międzynarodowych korporacji. Jednym z nich jest rozwiązanie arbitrażowe, niestety niesie ono za sobą ryzyko przeciążenia najwyższego kierownictwa oraz braku zaangażowania menedżerów, którzy czują się pokrzywdzeni decyzją. Kolejnym rozwiązaniem jest tworzenie doraźnych zespołów zadaniowych do rozwiązywania problemów o

wymiarze strategicznym. Kluczowy w tym przypadku jest skład zespołu oraz umocowanie w taki sposób, aby jego zalecenia były faktycznie przestrzegane. Z kolei Prahalad i Hamel<sup>78</sup> zwracają uwagę, że ani silna organizacja centralna, ani silna organizacja regionalna nie mogą być korzystne dla globalnej alokacji zasobów. Rozwiązaniem mogą być menedżerowie, którzy będą odzwierciedlać globalne i lokalne perspektywy. Ponieważ ani strategia zarządzania według krajów lub regionów, ani strategia globalna (o zasięgu światowym) nie mogą zapewnić obu celów, wiele korporacji zorganizowało się w międzynarodowych macierzach. Założeniem tego rozwiązania jest taka forma organizacji, która w równym stopniu równoważy potrzeby globalne i lokalne. A zatem wyzwaniem stojącym przed międzynarodową korporacją jest wdrożyć taką strategię, w której menedżerowie centralni utrzymują kontrolę zarządczą nad lokalnymi jednostkami biznesowymi, pozostawiając jednocześnie autonomię lokalnym menedżerom w niezbędnym do optymalizacji zakresie.

Teoretyczny rozwój strategii globalizacji pojawił się wraz z paradygmatem struktura/strategia i wyewoluował pod koniec XX wieku, aby zająć się strategiami korporacji wielonarodowych w kontekście gospodarek zglobalizowanych i relacji pomiędzy centralą a spółkami zależnymi<sup>79</sup>. Było to podstawą rozwoju obszaru zainteresowania lokalnych i globalnych strategii marketingowych, natomiast nowsze publikacje krążą wokół kontroli zarządzania sprzedażą w kontekście międzynarodowym<sup>80</sup>. Kolejny nurt literatury, zdominowany przez Hofstede<sup>81</sup>, dotyczy kulturowych aspektów biznesu międzynarodowego. W swoich badaniach procesu umiędzynarodowienia Buckley i Casson<sup>82</sup> stwierdzili, że internacjonalizacja może zachodzić na poziomie korporacji, dywizji, jednostki biznesowej lub nawet indywidualnego menedżera. W ten sposób korporacje wielonarodowe mogą jednocześnie realizować kilka strategii internacjonalizacji, które są potencjalnie niespójne, a nawet sprzeczne. Potrzeba produktów dostosowanych lokalnie była

---

<sup>78</sup> G. Hamel, C.K. Prahalad, *Competing for the Future*, Harvard Business School Press, Boston 1994.

<sup>79</sup> K. Hewett, W.O. Bearden, *Dependence, trust, and relational behavior on the part of foreign subsidiary marketing operations: implications for managing global marketing operations*, „Journal of Marketing” 2001, vol. 65, no. 4, s. 51–66.

<sup>80</sup> N. Piercy, G. Low, D. Cravens, *Country Differences Concerning Sales Organization and Salesperson Antecedents of Sales Unit Effectiveness*, „Journal of World Business” 2011, no. 46, s. 104–115.

<sup>81</sup> G. Hofstede, *The Cultural Relativity of Organizational Practices and Theories*, „Journal of International Business Studies” 1983, vol. 14, no. 2, s. 75–89.

<sup>82</sup> P. Buckley, M. Casson, *Marketing and the Multinational: Extending Internalisation Theory*, „Journal of the Academy of Marketing Science” 2011, no. 39, s. 492–508.

prekursorem koncepcji lokalnych centrów zysku. Kolejną strategią jest ogólnoswiatowa organizacja zorientowana na produkt, która – pomimo iż jest nieelastyczna lokalnie – zaczyna przeważać nad strategią lokalnych centrów zysku. Rozwój i globalizacja wymusiły na korporacjach wielonarodowych realizację strategii zwiększania różnorodności. Właściwą według Galbraitha i Kazanjiana<sup>83</sup> do utrzymania przewagi w globalnej konkurencji jest organizacja macierzowa. Wymaga ona obecności na głównych rynkach międzynarodowych, aby móc atakować i podejmować działania odwetowe na ataki konkurencyjne w skali globalnej. Autorzy postrzegają organizację macierzową jako równoważącą zalety i wady organizacji globalnej i lokalnej. Proponują również wprowadzanie macierzy tylko w wybranym obszarze lub zakresie – na przykład globalny menedżer produktów jako integrator lub stosowanie macierzy tylko dla niektórych grup produktów. Ponadto autorzy podkreślają, że organizacje macierzowe potrzebują czasu na ewolucję, ponieważ do pomyślnego wdrożenia potrzebna jest specyficzna kultura, określana przez nich macierzową. Przyczyn wyboru formy organizacji macierzowej upatruje się w konieczności jednoczesnego reagowania na potrzeby rynkowe i technologiczne, znacznej potrzebie przetwarzania informacji lub w niepewności oraz ograniczeniach finansowych i kadrowych. Pomimo iż organizacja macierzowa równoważy zalety organizacji globalnej i lokalnej, sama nie jest wolna od wad. Davis i Lawrence<sup>84</sup> wymieniają między innymi trudności w koordynacji związane z brakiem zgody co do relacji między poziomymi i pionowymi menedżerami macierzy, problemy z podejmowaniem decyzji związane ze zbyt małą lub zbyt dużą niezależnością menedżera lub niezdolność do podjęcia szybkich i stanowczych decyzji (wszystkie decyzje omawiane są oddzielnie z dwoma różnymi przełożonymi) czy wreszcie nadmierne koszty ogólne związane z samą naturą macierzy – wypełnianie wszystkich teoretycznych pól macierzy zamiast nadania wielu obowiązków tym samym menedżerom już umieszczonym w macierzy. Z kolei Mintzberg<sup>85</sup> zaproponował cztery elementy struktury organizacyjnej, które stały się podstawą typologii pięciu

---

<sup>83</sup> J. Galbraith, R. Kazanjian, *Organizing to Implement Strategies of Diversity and Globalization: The Role of Matrix Designs*, „Human Resources Management” 1986, no. 25, s. 37–54.

<sup>84</sup> S.M. Davis, P.R. Lawrence, *Problems of Matrix Organizations*, „Harvard Business Review” 1978, vol. 56, no. 3, s. 131–142.

<sup>85</sup> H. Mintzberg, *Structure in 5's: A Synthesis of the Research on Organizational Design*, „Management Science” 1980, vol. 26, no. 3, s. 322–341.



podstawowych konfiguracji struktury organizacyjnej. W tabeli 1 przedstawiono struktury organizacyjne według koncepcji Mintzberga.

Tabela 1. Typologia 5 podstawowych konfiguracji struktury organizacyjnej Mintzberga

<b>Konfiguracja struktury organizacyjnej</b>	<b>Opis</b>
Prosta struktura	Jest domeną małych i młodych organizacji oraz dynamiczne rozwijających się środowisk. Charakteryzuje się prostymi strukturami opartymi na bezpośrednim nadzorze i wysokiej centralizacji.
Biurokracja maszynowa	Jest domeną dużych i długoletnich organizacji ulokowanych w prostych i stabilnych środowiskach. Charakteryzuje się scentralizowaną strukturą technologiczną z wysoką standaryzacją i specjalizacją miejsca pracy.
Profesjonalna biurokracja	Dominuje w stabilnym, ale złożonym środowisku. Charakteryzuje się pionową i poziomą decentralizacją z wysoką specjalizacją i średnim sformalizowaniem.
Forma zdywersyfikowana	Jest domeną bardzo dużych i dojrzałych organizacji, które działają na bardzo zróżnicowanych rynkach. Charakteryzuje się jednostkami rynkowymi o silnych uprawnieniach pionowych z wysoką standaryzacją wyników i rozbudowanym systemem kontroli wydajności.
„Adhokracja”	Dominuje w złożonych i dynamicznych środowiskach. Charakteryzuje się strukturą macierzy o decentralizacji pionowej lub poziomej. Działa w oparciu o funkcje rynku oraz narzędzia komunikacji.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: H. Mintzberg, *Structure in 5's: A Synthesis of the Research on Organizational Design*, „Management Science” 1980, vol. 26, no. 3, s. 322–341

Anderson i Oliver<sup>86</sup> w oparciu o teorię kosztów transakcyjnych sugerują, iż rynek skuteczniej kontroluje jednostki biznesowe aniżeli organizacja. Według autorów powodem mają być menedżerowie, którzy często rządzą we własnym interesie osobistym, a nie w pogoni za wynikami firmy. Jednocześnie wspomniani wcześniej menedżerowie ze względu na nabytą z biegiem czasu istotną dla działania firmy wiedzę stanowią klucz do jej sukcesu. A zatem w opinii autorów kluczowa staje się

<sup>86</sup> Anderson E., Oliver R., *Perspectives on Behavior-Based Versus Outcome-Based Sales Force Control Systems*, „Journal of Marketing” 1987, vol. 51, no. 4, s. 76–88.

struktura organizacyjna uwzględniająca spójny system zawierający zarówno kontrolę wyników, jak i w szczególności behawioralny system nagradzania. Stanowi to szczególnie istotny element w przypadku tworzenia nowej jednostki biznesowej na nowych rynkach zbytu. Brak doświadczenia, budowa nowej marki dla świeżo pozyskanego rynku czy lokalne uwarunkowania prawne opierają się w znacznej mierze na doświadczeniu lokalnych pracowników. Zdaniem autorów niezmiernie istotny wpływ ma również lokalna kultura krajów, w których rozwija się organizacja. Spośród krajów, których kultura sprzyja behawioralnemu systemowi nagradzania, wymienia się między innymi Niemcy, Francję, Szwecję i Japonię. Z kolei kraje takie jak Włochy, Stany Zjednoczone czy Kanada stanowią przykłady kultur, w których należy stosować strukturę organizacyjną opartą o kontrolę wyników. Zatem kolejny raz u podstaw zarządzania korporacjami międzynarodowymi – tak w wymiarze międzynarodowym, jak i lokalnym – jako istotny element pojawia się kultura narodowa. Jest to szczególnie ważny czynnik z punktu widzenia relacji pomiędzy spółką matką a spółkami zależnymi ulokowanymi w krajach goszczących o innej kulturze.

Obszar zainteresowania strategiami korporacji wielonarodowych z uwzględnieniem kulturowych uwarunkowań zdominowany został przez koncepcję wymiarów kultury wg Hofstede<sup>87</sup>. Podstawą koncepcji były badania międzykulturowe dotyczące wpływu kultur narodowych w miejscu pracy. Identyfikacja i definicja wymiarów kultury w koncepcji Hofstede dała badaczom możliwość pomiaru ich poziomu i wpływu na rezultaty działalności. I tak na przykład Nakata i Sivakumar<sup>88</sup> zaproponowali strategię marketingu firmy w oparciu o wymiary dystansu władzy, indywidualizmu oraz unikania niepewności. Autorzy w swojej strategii wskazali wpływ poziomu poszczególnych wymiarów na realizację elementów strategii. Wysoki poziom dystansu władzy doprowadzi do segmentacji i nierównego traktowania klientów, podczas gdy niski poziom dystansu władzy doprowadzi do równego traktowania klientów. Zwiększa to szansę na przyjęcie strategii marketingowej.

---

<sup>87</sup> G. Hofstede, *The Cultural...*, dz. cyt., s. 38. Szczegółowy opis koncepcji Hofstede znajduje się w rozdziale 2.3 (*Typologie kultur narodowych – modele o jednej zmiennej oraz wielowymiarowe*).

<sup>88</sup> C. Nakata, K. Sivakumar, *Instituting the Marketing Concept in a Multinational Setting: The Role of National Culture*, „Journal of the Academy of Marketing Science” 2001, vol. 29, no. 3, s. 255–275.

Rysunek 5. Wpływ poziomu dystansu władzy na segmentację klientów



Źródło: opracowanie własne na podstawie: C. Nakata, K. Sivakumar, *Instituting the Marketing Concept in a Multinational Setting: The Role of National Culture*, „Journal of the Academy of Marketing Science” 2001, vol. 29, no. 3, s. 255–275

Dodatkowo wysoki poziom dystansu władzy wpływa pozytywnie na generowanie wiedzy rynkowej, a niski poziom – na rozpowszechnianie i wykorzystanie wiedzy rynkowej.

W przypadku wymiaru indywidualizmu jego wysoki poziom prowadzi do podejścia marketingowego związanego z zaspokajaniem potrzeb transakcyjnych klientów, w którym istotą jest rozumienie konsumentów i lepsze – od konkurencji – zaspokajanie ich potrzeb<sup>89</sup>. Z kolei niski poziom indywidualizmu prowadzi do skupienia się na ich potrzebach relacyjnych.

Rysunek 6. Wpływ indywidualizmu na zaspokajanie potrzeb klientów

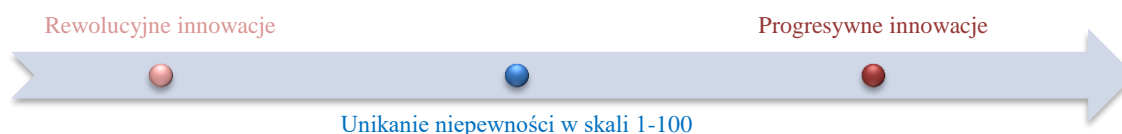


Źródło: opracowanie własne na podstawie: C. Nakata, K. Sivakumar, *Instituting the Marketing Concept in a Multinational Setting: The Role of National Culture*, „Journal of the Academy of Marketing Science” 2001, vol. 29, no. 3, s. 255–275

Wymiar unikania niepewności – zależnie od poziomu – wpływa na sposób i rodzaj oferowanych innowacji. Wysoki poziom wymiaru skutkuje oferowaniem progresywnych innowacji, natomiast niski poziom wymiaru skutkuje oferowaniem rewolucyjnych innowacji oraz zwiększa szansę przyjęcia strategii marketingowej.

<sup>89</sup> M. Sobocińska, *The Role of Marketing in Cultural Institutions in the Context of Assumptions of Sustainable Development Concept – A Polish Case Study*, „Sustainability” 2019, no. 11, s. 1–15.

## Rysunek 7. Unikanie niepewności



Źródło: opracowanie własne na podstawie: C. Nakata, K. Sivakumar, *Instituting the Marketing Concept in a Multinational Setting: The Role of National Culture*, „Journal of the Academy of Marketing Science” 2001, vol. 29, no. 3, s. 255–275

Wysoki poziom wymiaru unikania niepewności wpłynie pozytywnie na generowanie informacji rynkowych, natomiast niski poziom wymiaru będzie miał pozytywny wpływ na rozpowszechnianie i wykorzystanie informacji rynkowych.

W swoich badaniach Steenkamp i Geyskens<sup>90</sup> wskazują na związek stopnia predykcji teorii kosztów transakcyjnych (TCE)<sup>91</sup> z modelem zarządzania (opartym o hierarchię lub o relacje), na który wpływ mają wymiary kultury takie jak dystans władzy, unikanie niepewności czy orientacja krótko-/długoterminowa. Steenkamp i Geyskens przeprowadzili w 2012 roku badania za pomocą metaanalizy danych zebranych ze 128 badań z 12 krajów, 3 kontynentów i 60 926 firm. Badania dotyczyły wpływu kulturowych ograniczeń teorii kosztów transakcyjnych za pomocą dwóch teorii: ramy nauk politycznych/socjologii Ingleharta<sup>92</sup> oraz ramy nauk o zarządzaniu Hofstede. Autorzy uważają, iż TCE jest uniwersalną teorią we wszystkich kontekstach kulturowych i zależnie od połączenia poziomu wymiaru kultury z modelem zarządzania stopień predykcji może być większy lub mniejszy. I tak na przykład odkryli oni, iż stopień predykcji będzie większy w modelu zarządzania opartym o hierarchię, a mniejszy w modelu zarządzania opartym o relacje w krajach o wysokim poziomie dystansu władzy, unikania niepewności oraz wymiaru męskości i kobiecości. Autorzy na bazie swojej metaanalizy postulują, że należy zintegrować

<sup>90</sup> J.B. Steenkamp, I. Geyskens, *Transaction Cost Economics and the Roles of National Culture: a Test of Hypotheses Based on Inglehart and Hofstede*, „Journal of the Academy of Marketing Science” 2012, no. 40, s. 252–270.

<sup>91</sup> Ekonomia kosztów transakcyjnych (TCE) jest prawdopodobnie najszerzej akceptowaną teorią dotyczącą tego, w jaki sposób firmy mogą uzyskać przewagę konkurencyjną poprzez efektywną organizację swoich transakcji gospodarczych.

<sup>92</sup> R. Inglehart, *Modernisation and Postmodernisation: Cultural, Economic and Political Change in 43 Societies*, Princeton University Press, New York 1997.

TCE i teorię kulturową, gdyż kontekst kulturowy, w którym działają menedżerowie, wywiera istotny i przewidywalny wpływ na ich decyzje.

Warto zwrócić uwagę, iż Chapman i in.<sup>93</sup> w swoich badaniach stwierdzają, że poziomy kultury nie są miarą bezwzględną. Zgodnie z teorią i pomiarami Hofstede Niemcy i Wielka Brytania mają podobne poziomy wymiarów kultury. Mimo to według menedżerów biorących udział w badaniu dystans między Polską i Niemcami a dystans między Polską i Wielką Brytanią różnią się od siebie. A zatem interpretacja interakcji międzykulturowych jest silnie związana ze wspólnym tłem historycznym narodów, co wskazuje na konieczność przeprowadzenia badań empirycznych w zakresie geograficznym i czasowym odpowiadającym celom z niniejszej dysertacji. Dlatego dodatkowym i szczególnie istotnym z tego punktu widzenia elementem będzie uwzględnienie w próbie badawczej próby kontrolnej przedsiębiorstw z polskim kapitałem. Odnosząc się do powyższych zagadnień, niniejsze badanie zostało opracowane w celu wniesienia wkładu do praktyki zarządzania jednostkami biznesowymi międzynarodowych korporacji, a tym samym wzbogacenia bieżącej debaty teoretycznej na temat zarządzania korporacjami wielonarodowymi i ich lokalnymi jednostkami biznesowymi.

---

<sup>93</sup> M. Chapman, H. Gajewska-De Mattos, J. Clegg i in., *Close Neighbours and Distant Friends – Perceptions of Cultural Distance*, „International Business Review” 2008, no. 17, s. 217–234.

## 2. ZNACZENIE NARODOWYCH KULTUR W ZARZĄDZANIU ORGANIZACJAMI

Obecnie, w tak dynamicznie zmieniającej się rzeczywistości, globalizacja oraz ciągle poszukiwanie przewagi konkurencyjnej to dwa elementy mające istotny wpływ na rezultaty działalności jednostek biznesowych międzynarodowych korporacji. Globalizacja i zmiany demograficzne są powodami coraz większej liczby organizacji wielokulturowych. W dzisiejszym globalnym środowisku pracownicy coraz powszechniej pracują osobiście lub wirtualnie z ludźmi z całego świata. Najlepszym tego przykładem w Polsce jest duża obecnie liczba pracowników będących imigrantami – głównie z Ukrainy, ale również z innych części świata – charakteryzujących się innym pochodzeniem etnicznym, rasowym oraz kulturowym. Pomimo iż powszechnie uznaje się, że różnorodność kulturowa oferuje wiele potencjalnych korzyści korporacjom międzynarodowym<sup>94</sup>, bez świadomego zarządzania mogą one jednak nie zostać wykorzystane. Co więcej, wyzwania związane z organizacjami wielonarodowymi bez właściwego zarządzania mogą negatywnie wpływać na ich wyniki. Jak twierdzą Robinson i Dechant<sup>95</sup>, różnorodność nie prowadzi automatycznie do większej efektywności organizacji. Jeżeli kultura organizacyjna uwzględni i wykorzystuje zarządzanie wyzwaniami związanymi ze zróżnicowaną kulturowo siłą roboczą, rośnie jej potencjał przewagi konkurencyjnej. A zatem kultura organizacyjna w przedsiębiorstwach wielokulturowych odgrywa niezmiernie istotną rolę<sup>96</sup>. Może ona zintensyfikować zarówno korzyści, jak i wyzwania związane z różnorodnością kulturową pracowników. To z kolei będzie miało wpływ na przewagę konkurencyjną i rezultaty działalności. Pośród korzyści organizacji wielokulturowych Trefry<sup>97</sup> wymienia:

- wykorzystanie w praktyce biznesowej doświadczenia z różnych kultur;
- wykorzystanie w praktyce biznesowej doświadczenia z różnych rynków;
- wykorzystanie różnych perspektyw do podejmowania decyzji;

---

<sup>94</sup> N. Adler, *International Dimensions of Organizational Behavior*, 4th ed., South-Western Publishing, Cincinnati 2002.

<sup>95</sup> G. Robinson, K. Dechant, *Building a business case for diversity*, „Academy of Management Executive” 1997, no. 3, s. 21–31.

<sup>96</sup> P. Bate, *The Impact of Organisational Culture on Approaches to Organisational Problem Solving*, „Organisation Studies” 1984, no. 5, s. 43–66.

<sup>97</sup> M. Trefry, *Multicultural teams: Insight from experiences in Luxembourg*, Proceedings of the European International Business Association Annual Conference, Paris, France, December 13–15, 2001.

- wykorzystanie różnych perspektyw do rozwiązywania problemów;
- możliwość optymalizacji procesów organizacyjnych;
- możliwość optymalizacji i innowacyjności produktów oraz usług;
- możliwość dopasowania pracowników do różnych klientów;
- możliwość rozwoju osobistego pracowników – zrozumienie zasad rozwoju osobistego pracowników i przeniesienie ich na poziom organizacyjny wskazuje, jak międzynarodowe korporacje mogą poprawić rezultaty działalności dzięki zróżnicowaniu kulturowemu<sup>98</sup>.

Odpowiednio zarządzane zespoły wielokulturowe mają potencjał, by być najbardziej efektywnymi i produktywnymi. Jednak, jak stwierdza Adler, wyzwania związane z nasileniem interakcji w miejscu pracy stwarzają niebezpieczeństwo bycia nieefektywnym<sup>99</sup>, gdyż większa różnorodność wśród członków zespołu znacznie utrudnia interakcję i dynamikę grupy. Kultura organizacyjna oparta na zarządzaniu z uwzględnieniem kulturowych uwarunkowań wspiera konwergencję procesów w organizacji wielokulturowej, ułatwiając komunikację i rozwiązywanie problemów oraz usprawniając dynamikę grupy. Konwergencja procesów w organizacji wielokulturowej jest jednak wyzwaniem. Z jednej strony różnorodność powoduje problemy, gdy różni kulturowo pracownicy muszą myśleć lub działać w podobny sposób<sup>100</sup>. Komunikacja i integracja są trudniejsze ze względu na większe możliwości nieporozumień i konfliktów pomiędzy różnymi kulturowo pracownikami. Z drugiej strony zbyt silna konwergencja procesów w organizacji wielokulturowej, która uznaje tylko jeden właściwy sposób działania, może utrudniać optymalizację i innowacyjność. A to właśnie optymalizacja i innowacyjność mają największy potencjał tworzenia przewagi konkurencyjnej. Zatem różne perspektywy wynikające z uwarunkowań kulturowych są niezbędne, szczególnie gdy organizacja chce rozszerzyć obszar swojego działania, zmienić swoją pozycję na rynku lub poszukuje nowych rozwiązań, produktów i usług. Zróżnicowani kulturowo pracownicy reprezentują często rozbieżne poglądy. Im większa liczba rozbieżnych poglądów, tym pełniejszy obraz otaczającej nas rzeczywistości. Uwzględnienie rozbieżnych poglądów pozwala organizacjom na kwestionowanie leżących u ich podstaw założeń, pomaga dostrzec pominięte wcześniej problemy, a przede wszystkim

---

<sup>98</sup> M. Mooij, G. Hofstede, *Cross-Cultural Consumer Behavior: A Review of Research Findings*, „Journal of International Consumer Marketing” 2011, vol. 23, no. 3–4, s. 181–192.

<sup>99</sup> N. Adler, dz. cyt., s. 44.

<sup>100</sup> N. Adler, dz. cyt., s. 44.

możliwości. W dobie globalizacji utrzymanie pozycji lidera oznacza ekspansję na zagraniczne rynki, tym samym organizacja z natury staje się korporacją międzynarodową. Większość z obecnie funkcjonujących korporacji międzynarodowych dopiero zaczyna strategicznie zajmować się swoją różnorodnością kulturową. Według Schneider i Barsoux<sup>101</sup> to właśnie strategiczne wykorzystanie różnic kulturowych tworzy rzeczywistą przewagę konkurencyjną organizacji. Kultura organizacyjna winna zatem zapewniać procesy oraz procedury, które odzwierciedlają różnorodność pracowników oraz promują uczenie się różnych sposobów myślenia. Z punktu widzenia międzynarodowej korporacji zrozumienie dychotomii kultury jako z jednej strony leżących u podstaw przekonań, wartości i założeń, a z drugiej strony praktyk, daje wgląd w rozwój strategicznego podejścia do wykorzystywania korzyści płynących z różnorodności. Dychotomia kultury rozumiana jako wektor niezgody pomiędzy obowiązkowymi i dyskrejonalnymi systemami oraz zarządcami odpowiedzialnymi za „zarządzanie napięciem i ujarzmianie sprzecznych przeciwieństw”. Radzenie sobie z tym napięciem między przeciwieństwami jest poważnym wyzwaniem dla międzynarodowych korporacji. Powszechnie przyjmuje się, że efektywne organizacje mają silne oraz wysoce spójne i dobrze zintegrowane kultury<sup>102</sup>. Dotychczasowa kultura organizacyjna kładła nacisk na spójność polityk i procedur w celu zmniejszenia niejasności i promowania integracji wewnętrznej<sup>103</sup>. Zatem aby promować optymalizację i innowacyjność, organizacje winny stworzyć kulturę, która – jak to określił Adler<sup>104</sup> – ceni różnice i celowo ułatwia „synergię kulturową”. Właściwie zintegrowane organizacje często najmniej reagują na zmieniające się warunki<sup>105</sup>, a uzyskanie przewagi konkurencyjnej w ciągle zmieniającym się środowisku wymaga, aby ludzie w organizacjach myśleli na różne sposoby oraz uczyli się i dostosowywali do zmieniających się okoliczności. A przywództwa można i trzeba się nauczyć<sup>106</sup>. To właśnie takie wymagania podkreślają potrzebę celowej eksploracji kultury organizacyjnej na poziomie wymiarów kultury narodowej i leżących u jej podstaw przekonań, wartości oraz założeń. Badacze sugerują, że tak jednostki, jak i całe

---

<sup>101</sup> S.C. Schneider, J.L. Barsoux, *Managing across cultures*, 2nd ed., FT Prentice-Hall, London 2003.

<sup>102</sup> G. Saffold, *Culture traits, strength, and organizational performance: Moving beyond “strong” culture*, „Academy of Management Review” 1988, vol. 13, no. 4, s. 546–558.

<sup>103</sup> P. Senge, *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*, Doubleday/Currency, New York 1990.

<sup>104</sup> N. Adler, dz. cyt., s. 44.

<sup>105</sup> R.M. Kanter, B.A. Stein, T.D. Jick, *The challenge of organizational change*, The Free Press, New York 1992.

<sup>106</sup> P. Drucker, *Zawód menedżer*, MT Biznes, Warszawa 2004.



organizacje interpretują to, co widzą i czego doświadczają, zwiększając w ten sposób swoją świadomość alternatywnych sposobów działania<sup>107</sup>. To z kolei może promować elastyczność organizacyjną, umożliwiając dostosowanie do aktualnych potrzeb wynikających z sytuacji rynkowej międzynarodowej korporacji i wykorzystanie do generowania nowych podejść do zagadnień i praktyk biznesowych. Odpowiednia adaptacja polityk i procedur ma miejsce, gdy nieustannie kwestionujemy organizacyjne ramy odniesienia bazujące na przekonaniach i wartościach wynikających z uwarunkowań kulturowych. To właśnie kwestionowanie dotychczasowych założeń organizacyjnych i poszerzanie ram odniesienia daje wzrost efektywności i przewagi konkurencyjnej. Budowanie przewagi konkurencyjnej winno bazować nie tylko na wykorzystywaniu, ale na łączeniu różnic kulturowych, gdyż – jak podaje Adler – to właśnie „organizacje synergiczne kulturowo odzwierciedlają najlepsze aspekty kultur wszystkich członków w ich strategii, strukturze i procesie bez naruszania norm jakiegokolwiek pojedynczej kultury”<sup>108</sup>. Kluczowe znaczenie będzie mieć zatem wprowadzenie do praktyki działania modelu zarządzania uwzględniającego wymiary kultury. Model ten winien nie tylko uwzględniać różnice kulturowe, ale w głównej mierze opierać się na ich synergii dającej największy wpływ na wyniki działalności jednostki biznesowej. Wykorzystać to mogą wszystkie organizacje wielokulturowe, niezależnie od tego, czy działają globalnie, czy lokalnie, ale w kraju o zróżnicowanej kulturowo sile roboczej. Celem niniejszej dysertacji jest zatem analiza i ocena wykorzystania w modelu zarządzania – jako elemencie kultury organizacyjnej – wymiarów kultur narodowych wraz z praktycznymi implikacjami dla organizacji, jakimi są międzynarodowe korporacje. W związku z tym w dalszej części autor zdefiniuje oraz omówi kulturę organizacyjną, jej funkcje i koncepcje badań kultury w organizacji, jak również kulturę narodową, jej typologie oraz relacje między kulturą organizacyjną a kulturą narodową.

## **2.1. Kultura w organizacji – pojęcie i definicje**

Kultura jest jednym z najszerzej zbadanych zjawisk w naukach o zarządzaniu i istnieje obszerna literatura odpowiadająca na pytanie, dlaczego jest ona ważna dla

---

<sup>107</sup> M. Trefry, V. Gildas, *Harnessing cultural diversity to stimulate organizational learning*, [w:] *Current Topics in Management*, (eds.) M.A. Rahim, R.T Golembiewski, K.D. Mackenzie, vol. 7, Transaction Publishers, London 2002, s. 47–60.

<sup>108</sup> N. Adler, dz. cyt., s. 44.

organizacji. Wielu badaczy próbowało zdefiniować pojęcie kultury. Moulettes<sup>109</sup> twierdzi, że złożoność kultury wynika częściowo z jej historycznego rozwoju oraz z faktu, że była używana w różnych dyscyplinach naukowych. Obecność koncepcji kultury w naukach społecznych – przede wszystkim w socjologii i antropologii – jest wszechobecna i prawie tak stara jak same dyscypliny<sup>110</sup>. Na przestrzeni tylu lat powstało wiele definicji i konceptualizacji kultury; Kroeber i Kluckhohn<sup>111</sup> w swoim przeglądzie przytaczają z literatury ponad 150 definicji kultury. Tabela 2 przedstawia siedem typów kultury organizacyjnej według sposobu jej definicji<sup>112</sup>.

Tabela 2. Siedem typów kultury organizacyjnej według sposobu jej definicji

<b>Kultura organizacyjna jako:</b>	<b>Opis</b>
Organizacja	Podstawą tego podejścia jest sama organizacja posiadająca normy, reguły oraz własny system wartości.
Tożsamość organizacji	Podstawą tego podejścia jest tożsamość organizacji definiowana jako określone cechy identyfikujące członków i nadające wizerunek organizacji oraz ciągłość jej funkcjonowania.
Filozofia organizacji	Podstawą tego podejścia jest wizerunek organizacji. Podstawą wizerunku są wzory zachowań oparte na zasadach, przekonaniach i wartościach podzielanych przez członków organizacji.
Krąg kulturowy	Podstawą tego podejścia są kręgi kultury wg Hofstedeego, który oparł swoją koncepcję na kręgach kulturowych takich jak społeczny, pokoleniowy, etniczny, narodowy czy organizacyjny oraz relacjach między nimi.
Społeczne reguły gry	Podstawą tego podejścia jest przeciwstawianie sobie formalnych i nieformalnych aspektów funkcjonowania organizacji, a kultura organizacyjna stanowi podstawę identyfikowania się członków z organizacją.

<sup>109</sup> A. Moulettes, „The discursive construction, reproduction and continuance of national cultures: a critical study of the cross-cultural management discourse”, Lund Institute of Economic Research, Lund Business Press, Lund 2009.

<sup>110</sup> A.M. Pettigrew, *On studying organizational cultures*, „Administrative Science Quarterly” 1979, no. 24, s. 570–581.

<sup>111</sup> A.L. Kroeber, C. Kluckhohn, *Culture: A critical review of concepts and definitions*, Vintage Books, New York 1952.

<sup>112</sup> Ł. Sułkowski, *Kulturowa zmienność organizacji*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne S.A., Warszawa 2002.

Wzorce zachowań	Podstawą tego podejścia jest przekazywanie nowym członkom organizacji zbiorowo podzielanych sposobów myślenia i postępowania.
System wartości	Podstawą tego podejścia jest system symboli odzwierciedlający przyjęte wartości, normy i przekonania organizacji.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Ł. Sułkowski, *Kulturowa zmienność organizacji*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne S.A., Warszawa 2002

Dla wielu badaczy kultura jest zbiorem wartości, systemów przekonań i norm, których członkowie przestrzegają i uczą nowych członków<sup>113</sup>. Aby przetrwać, człowiek musi zaspokoić swoje materialne, emocjonalne i intelektualne potrzeby. Są one zaspokajane przez kulturę – złożony system, który obejmuje narzędzia, język, sztukę i wierzenia<sup>114</sup>. Hampden-Turner<sup>115</sup> postrzega kulturę jako koncepcję łączącą poziomy, na których funkcjonuje – od podświadomości po widzialny i konkretny. Słownik Cambridge definiuje kulturę jako „sposób życia, a zwłaszcza ogólne zwyczaje i wierzenia określonej grupy ludzi w określonym czasie”. Moulettes<sup>116</sup> opisuje proces, w którym interakcja kultury, cywilizacji i coraz większej globalizacji gospodarki, przywołała pojęcie „narodowości”. Narodowość narodziła się zatem w poszukiwaniu wspólnej tożsamości. Kulture różnią się, ponieważ muszą być kompatybilne z otaczającym je środowiskiem, które wywołuje różne reakcje kulturowe.

Postępująca globalizacja i zderzenie różnych kultur oznacza interakcję z różnymi wartościami, przekonaniem, oczekiwaniami i celami podzielanymi przez członków określonej grupy. Co więcej, przez interakcję globalną nasze rozumienie kultury jest kwestionowane<sup>117</sup>. Badacze sugerują, że kultura organizacyjna rozwinęła się, aby pomóc organizacjom radzić sobie z otoczeniem. Pomimo uwagi, jaką poświęcono kulturze organizacyjnej w literaturze, nadal nie do końca ją rozumiemy. Mimo to wciąż zwracamy uwagę na znaczenie kultury organizacyjnej, ponieważ ma ona silny

<sup>113</sup> R.L. Draft, *The Leadership Experience*, 3rd ed., Thomson Southwestern, Canada 2005.

<sup>114</sup> A.M. Jaggar, *Reasoning About Well-being: Nussbaum's Methods of Justifying the Capabilities*, „Journal of Political Philosophy” 2006, vol. 14, no. 3, s. 301–322.

<sup>115</sup> Ch. Hampden-Turner, *Creating corporate culture: From discord to harmony*, Addison-Wesley Publishing Company, Reading 1990.

<sup>116</sup> A. Moulettes, dz. cyt., s. 48.

<sup>117</sup> Tamże, s. 27.

wpływ na wydajność i skuteczność organizacji<sup>118</sup>. Definicje kultury organizacyjnej oparte są głównie na dychotomii w konceptualizacji. Dla części badaczy kultura organizacyjna to przekonania, wartości i postawy leżące u podstaw praktyk<sup>119</sup>. Schein twierdzi, że kultura organizacyjna „powinna być zarezerwowana dla głębszego poziomu podstawowych założeń i przekonań podzielanych przez członków organizacji”<sup>120</sup>. Kultura organizacyjna obejmuje zatem wspólne przekonania i wartości, które nadają organizacji znaczenie i zapewniają członkom zasady<sup>121</sup>. Inni badacze postrzegają kulturę na poziomie praktyk i zachowań<sup>122</sup>. Schein<sup>123</sup> opisuje kulturę organizacyjną jako grupę spójną wewnątrznie o wspólnej historii i z jasno określonymi założeniami jej liderów. Z kolei Hofstede definiuje kulturę organizacyjną jako „zbiorowe programowanie umysłu, które odróżnia członków jednej organizacji od drugiej”<sup>124</sup>. Podobnie Alvesson<sup>125</sup> zwraca uwagę, iż kultura organizacyjna odróżnia członków z jednej organizacji od drugiej, co zapewnia poczucie tożsamości. Kultura organizacyjna jest istotą firmy i dyktuje podejście do wyzwań, a także reprezentuje przekonania i postawy, które inspirują pracowników<sup>126</sup>. Kultura organizacyjna określa nie tylko charakter organizacji, ale także cechy jej członków. Nadaje organizacji osobowość, zbliżając ją z bezosobowego obiektu do żywej istoty zdolnej do rozwoju i transformacji<sup>127</sup>.

Kultura organizacyjna jest jedną z najbardziej wpływowych koncepcji ostatnich kilkudziesięciu lat, niestety niejednoznaczność pojęcia spowodowała, że staje się wygodnie niejasną i wyczerpującą przyczyną wszelkich powodzeń i niepowodzeń organizacji wielokulturowych. Trudności w zdefiniowaniu kultury organizacyjnej w

---

<sup>118</sup> P.C. Earley, E.M. Mosakowski, *Creating hybrid team cultures: An empirical test of international team functioning*, „Academy of Management Journal” 2000, no. 43, s. 26–49.

<sup>119</sup> V.D. Hunt, *Quality in America: How to Implement a Competitive Quality Program*, Business One Irwin, Homewood (Illinois) 1992.

<sup>120</sup> E.H. Schein, *Organisational Culture and Leadership*, Jossey-Bass, San Francisco 1985.

<sup>121</sup> S.M. Davis, *Managing corporate culture*, Harper & Row, New York 1984; K.S. Cameron, R.E. Quinn, *Kultura organizacyjna – diagnoza i zmiana. Model wartości konkurujących*, wyd. 2 poszerz., Wolters Kluwer, Warszawa 2015.

<sup>122</sup> D. Drennan, *Transforming Company Culture*, McGraw-Hill, London 1992.

<sup>123</sup> E.H. Schein, *Organizational Culture and Leadership*, 3rd ed., Jossey-Bass, San Francisco 2004.

<sup>124</sup> G. Hofstede, *Riding the Waves of Commerce: A test of Trompenaars' Model of National Culture Differences*, „International Journal of Intercultural Relations” 1996, vol. 20, no. 2, s. 189–198.

<sup>125</sup> M. Alvesson, *Organizational culture. Meaning, discourse, and identity*, [w:] *The handbook of organizational culture and climate*, (eds.) N. Ashkanasy, C. Wilderom, M. Peterson, 2nd ed., Sage, Los Angeles 2011, s. 11–28.

<sup>126</sup> D.K. Denton, *Creating high performance work practices*, „Production and Inventory Management Journal” 1996, vol. 37, no. 3, s. 81–85.

<sup>127</sup> E. Weymes, *Organizations which make a difference: A philosophical argument for the „people focused organization”*, „Corporate Governance” 2005, vol. 5, no. 2, s. 142–158.

zakresie stosowanych praktyk czy kultury jako podstawowe przekonania, wartości oraz założenia wydaje się wynikać, przynajmniej częściowo, z trudności w empirycznym pomiarze kultury. Część badaczy kwestionuje, czy kulturę można wiarygodnie mierzyć i porównywać w różnych organizacjach<sup>128</sup>. W zakresie praktyk organizacyjnych zmiana możliwa jest poprzez wprowadzane struktury, standardy, zasady i procedury oraz ich monitorowanie. W zakresie podstawowych wartości zmiana przekonań i założeń jest trudniejsza, gdyż wynikają one z wymiarów kultury narodowej. Choć o kulturze organizacyjnej mówimy tak, jakby te same wartości wyznawane były przez wszystkich członków organizacji, Vaara<sup>129</sup> twierdzi, że jednym z głównych nieporozumień dotyczących kultury organizacyjnej jest nasza skłonność do postrzegania jej jako jednolity system przekonań. Szczególnie duże i złożone organizacje wielokulturowe, jak międzynarodowe korporacje, rzadko wykazują jednorodne normy behawioralne i systemy wierzeń<sup>130</sup>. Jak wskazuje Vaara<sup>131</sup>, istotne różnice występują pomiędzy tak zwaną kulturą konstruowaną a prawdziwą kulturą w organizacji. Oznacza to różnicę między formalnymi wypowiedziami kierownictwa wyższego szczebla w zakresie kultury organizacyjnej a nieformalną kulturą różnych części organizacji wynikającą z lokalnych kulturowych uwarunkowań<sup>132</sup>. W ten sposób zawsze będzie istniała różnica zdań i różne stopnie akceptacji obowiązujących struktur, standardów, zasad i procedur. Jednak im większa zgoda co do obowiązujących procedur, tym „silniejsza” kultura organizacji i tym większy wpływ – tak pozytywny, jak i negatywny – wywiera ona na zachowanie pracowników.

Niezależnie od definicji kultury organizacyjnej, jaką wybierzemy, można uznać, iż służy ona do kształtowania zachowań w organizacji i tak jak kultura narodowa uczy obywateli, jak powinni postępować, tak kultura organizacyjna jest źródłem zasad zachowania dla pracowników. Ulegają oni wpływom zasad dotyczących sposobu wykonywania zadań i na poziomie praktyk uczą się, jakich zachowań należy unikać,

---

<sup>128</sup> C.F. Fey, D.R. Denison, *Organizational culture and effectiveness: Can American theory be applied in Russia?*, „Organization Science” 2003, vol. 14, no. 6, s. 686–704.

<sup>129</sup> E. Vaara, *Cultural difference and post-merger problems: Misconceptions and cognitive simplifications*, „Nordiske Organisasjonsstudier” 1999, Nr. 1(2), s. 59–88.

<sup>130</sup> E. Young, *On the naming of the rose: Interests and multiple meanings as elements of organizational culture*, „Organization Studies” 1989, no. 10, s. 187–206.

<sup>131</sup> E. Vaara, dz. cyt.

<sup>132</sup> J. Veiga, M. Lubatkin, R. Calori i in., *Measuring organizational culture clashes: A two-nation post-hoc analysis*, „Human Relations” 2000, vol. 53, no. 4, s. 539–557.

a także jakie zachowania będą nagradzane. Tak dla wielu badaczy, jak również dla autora, integralnym elementem kultury organizacyjnej są wartości, przekonania i normy członków organizacji. Odpowiada to również definicji kultury narodowej według Hofstede<sup>133</sup>, iż kultura jest kolektywnym zaprogramowaniem umysłu, które odróżnia członków jednej grupy lub kategorii ludzi od drugiej. Kultura organizacyjna to zbiorowe doświadczenie jej członków<sup>134</sup>, a zatem jest to zbiór nachodzących na siebie wartości i norm pracowników wywodzących się z różnych kultur narodowych.

Dziś menedżerowie międzynarodowych korporacji stają przed wieloma złożonymi problemami w zmieniającym się środowisku globalnym. W relacjach wewnątrz organizacji wielokulturowej kluczowa jest znajomość tradycji i obyczajów, a także wzorców zachowań poszczególnych jej członków<sup>135</sup>. Zatem sukces organizacji w dużej mierze zależy od zdefiniowania, pomiaru i wykorzystania wymiarów kultury jej członków. Model zarządzania winien więc uwzględniać kontekst kulturowy, a nie reprezentować osobisty styl kierowania organizacją przez menadżera. Dodatkowo badacze przyjmują, iż kultura narodowa jest kręgiem mającym największy wpływ na kulturę organizacji, która funkcjonuje w obszarze jej oddziaływania. W związku z tym autor na potrzeby niniejszych badań jako podstawę przyjął wymiary kultury narodowej według Hofstede – integralny element kultury organizacyjnej.

## **2.2. Elementy i funkcje kultury w zarządzaniu organizacjami**

Kultura to termin, który – aby był użyteczny – wymaga precyzyjnej definicji. Pośród badaczy nie ma powszechnej zgody co do tego, czym dokładnie jest kultura, ponieważ definiują ją na wiele sposobów. Panuje za to zgoda, iż należy opisywać kulturę organizacyjną w kategoriach wartości, norm i praktyk.

- Wartości wskazują preferencje organizacji dotyczące określonych jej celów i wyników oraz zachowań jej członków. Istotą jest rozróżnienie wartości mających realny wpływ od wartości deklarowanych;

---

<sup>133</sup> G. Hofstede, G.J. Hofstede, *Kultura i organizacje*, wyd. 2 zm., tłum. M. Durska, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2007.

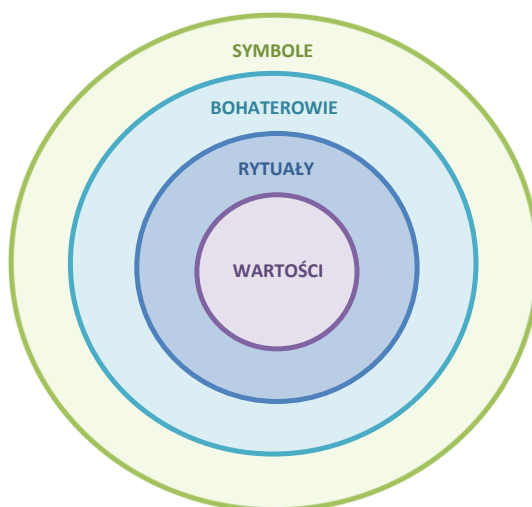
<sup>134</sup> B. Schneider, A.P. Brief, R.A. Guzzo, *Creating a climate and culture for sustainable organizational change*, „Organizational Dynamics” 1996, no. 24, s. 6–20.

<sup>135</sup> K. Mazurek-Lopacińska, M. Sobocińska, *Triangulacja w badaniach marketingowych zachowań konsumentów na rynkach międzynarodowych. Mieszane podejścia i modele w badaniach zachowań konsumentów*, „Handel Wewnętrzny” 2014, nr 1 (348), tom II, s. 14–23.

- Normy reprezentują oczekiwane wzorce zachowań, czyli wspólne przekonania o tym, jak członkowie organizacji powinni działać, aby prawidłowo wykonać swoją pracę. Normy mogą dotyczyć takich elementów, jak sposób dzielenia się wiedzą i wykorzystywania jej w organizacji;
- Praktyki to inaczej procedury stosowane w organizacji. Obejmują one wszelkie procesy niezbędne do prawidłowego działania organizacji. Każda praktyka w organizacji, niezależnie od tego, na ile formalna, ma określone zasady kierujące sposobem jej wykonania.

Kultura istnieje na różnych poziomach organizacji. Wartości są głęboko zakorzenione, a normy i praktyki są bardziej bezpośrednio obserwowalne i łatwiejsze do zidentyfikowania przez pracowników. Podobny pogląd dotyczący warstwowej struktury podziela Hofstede. Na rysunku 8 przedstawiono proponowany przez Hofstede „diagram cebuli”.

Rysunek 8. Poziomy kultury wg Hofstede – diagram cebuli



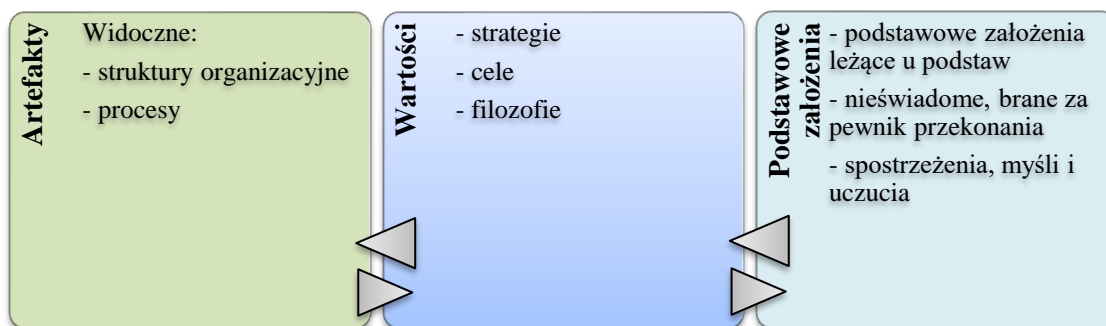
Źródło: opracowanie własne na podstawie: G. Hofstede, G.J. Hofstede, *Kultury i organizacje*, wyd. 2 zm., tłum. M. Durska, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2007, s. 20

Powyższy diagram przedstawia elementy kultury na różnych jej poziomach zgodnie z koncepcją Hofstede. Najgłębszą i zarazem najmniej widoczną dla obserwatora warstwą są wartości, natomiast zewnętrzną i najbardziej widoczną warstwę stanowią symbole. Bohaterowie oraz rytuały w obszarze widoczności dla obserwatora zewnętrznego stanowią poziom pośredni. Powyższa koncepcja dotyczy

co prawda kultury narodowej, jednak jej elementy składowe znajdują swoje odzwierciedlenie również w kulturze organizacyjnej.

W praktyce organizacyjnej kultura ilustrowana jest na trzech poziomach. Pierwszy poziom tworzą widoczne elementy takie jak dostosowanie stroju do okazji (z angielskiego *dress code*), zachowanie oraz nawyki członków organizacji. Drugi poziom tworzą elementy oparte na wartościach, przekonaniach i procesach myślowych członków organizacji. Trzeci poziom tworzą natura ludzkich działań i relacji międzyludzkich oraz natura dobra i zła<sup>136</sup>. Trzeci i najgłębszy poziom uznaje się za główny odpowiedzialny za zachowanie pracowników. Schein opisuje kulturę organizacyjną jako charakter lub osobowość organizacji, proponując trzypoziomowy schemat przedstawiony na rysunku 9.

Rysunek 9. Trzy poziomy kultury organizacyjnej wg Scheina



Źródło: opracowanie własne na podstawie: E.H. Schein, *Organisational culture*, „American Psychological Association” 1990, vol. 45, no. 2, s. 109–119; tenże, „Sense and nonsense about culture and climate”, Massachusetts Institute of Technology (MIT), Sloan School of Management, Cambridge 1999

Pierwszy poziom to poziom artefaktów. Obejmuje on wszystkie zjawiska, które się widzi, słyszy i czuje, gdy spotyka się nieznaną kulturę<sup>137</sup>. Do artefaktów zaliczyć można rytuały i ceremonie, wspólny język, żargon, a nawet układ biura czy ubranie pracownika. Artefakty z zasady są dobrze widoczne, ale niejednoznaczne i trudne w interpretacji. Aby zrozumieć znaczenie artefaktów, trzeba sięgnąć w głąb kultury, do poziomu wartości. Są to normy, reguły postępowania oraz podzielane przez pracowników założenia niepoddające się dyskusji. Wartości to wytyczne dotyczące

<sup>136</sup> B. Qasemi, *Organizational behavior's management*, 3rd ed., Spahian Press, Tehran 2012.

<sup>137</sup> E.H. Schein, *Organisational culture*, „American Psychological Association” 1990, vol. 45, no. 2, s. 109–119.



zachowań i działań odzwierciedlające zasady, normy i wizje firmy<sup>138</sup>. Wartości przyjęte w organizacji wywołują różne zachowania i style pracy. Zatem aby otrzymać pełny obraz kultury organizacyjnej, konieczne jest zbadanie leżącej u podstaw najgłębszej warstwy kulturowej. Podstawowe założenia: trzecia i najgłębsza warstwa kultury organizacyjnej składa się z myśli i uczuć podzielanych przez całą organizację. Nie podlegają one dyskusji i są bardzo trudne do zmiany. Wynika to zazwyczaj z faktu, iż czerpią z historycznego sukcesu firmy, którego efekty nadal są odczuwalne.

Ze względu na dużą liczbę definicji kultury zachodzi konieczność zdefiniowania kluczowych komponentów składających się na kulturę. Pośród badaczy panuje zgoda co do wybranych elementów kultury organizacyjnej i ich definicji. Gdy jednak przyjrzymy się pomiarowi kultury, okazuje się, że w szczególności ilościowa ocena kultury jest kontrowersyjna<sup>139</sup>. Według badaczy tylko wybrane wymiary kultury można właściwie pomierzyć metodami ilościowymi, ponieważ obecnie nie ma wystarczających środków do pomiaru kultury organizacyjnej. W związku z tym Reigle i Westbrook<sup>140</sup> na podstawie analizy najbardziej rozpoznawalnych narzędzi do pomiaru kultury organizacyjnej wyodrębnili pięć najbardziej krytycznych – z punktu widzenia pomiaru – kategorii:

- przekonania i założenia;
- wzorce zachowań, obrzędy i rytuały, normy behawioralne;
- namacalne artefakty i symbole;
- przyjęte wartości;
- język – żargon, metafory, mity i legendy.

Na podstawie przeprowadzonej analizy wybranych definicji kultury i proponowanych przez badaczy kategorii możemy opisać cechy charakterystyczne dla większości definicji kultury i ich kategorii. W tabeli 3 przedstawiono kluczowe atrybuty kultury.

---

<sup>138</sup> E.H. Schein, „Sense and nonsense about culture and climate”, Massachusetts Institute of Technology (MIT), Sloan School of Management, Cambridge 1999.

<sup>139</sup> D.M. Rousseau, *Normative beliefs in fund-raising organizations: Linking culture to organizational performance and individual responses*, „Group & Organization Studies” 1990, vol. 15, no. 4, s. 448–460.

<sup>140</sup> R. Reigle, J.D. Westbrook, *Organizational culture assessment*, National Conference of the American Society for Engineering Management, Washington 2000.

Tabela 3. Kluczowe atrybuty kultury

Atrybut kultury	Opis
Kultura jest zorganizowanym zbiorem	Kultura w organizacji jest zbiorem między innymi wiedzy, moralności, zasad i nawyków organizacji. Zorganizowanie oznacza, iż istnieje związek między częściami kultury, a każda z nich odgrywa rolę w całości.
Kultura istnieje w sferze wyobrażeń	Kultura jest materią mentalną i wyobrażeniową. Wiele myśli kulturowych istnieje tylko w umysłach i wyobraźniach ludzi i nie ma zastosowania w praktyce.
Kultura opiera się na kompatybilności	Kultura ma cechę elastyczności i praktyczności. Cechy te tworzą kompatybilność z otoczeniem, starając się dostosować do otaczającej rzeczywistości.
Kultura jest zjawiskiem społecznym	Kultura jest atrybutem tylko rodzaju ludzkiego i dotyczy każdej jednostki w grupie oraz grupy jako całości. Oznacza to, iż wszyscy członkowie grupy jednocześnie kształtują oraz są kształtowani przez swoją kulturę.
Kultura jest wyuczona	Kultura każdej organizacji jest zbiorem cech behawioralnych, nabywanych w procesie socjalizacji w danej organizacji. Dzięki temu procesowi jednostka nabywa kompetencje kulturowe i przystosowuje się do organizacji. Wyuczona kultura w organizacji jest trwała, a członkowie organizacji sprzeciwiają się transformacji kultury, przez co proces jej zmiany jest pracochłonny.
Kultura jest zjawiskiem trwałym	Kultura tworzy ramy behawioralne w umysłach jednostek poprzez przekazywanie doświadczeń i wzorców z pokolenia na pokolenie. Kiedy te ramy są tworzone, skutki doświadczeń stają się głębokie i trwałe.
Kultura jest zjawiskiem ponadczasowym	Kultura tworzy continuum, łącząc przeszłość z teraźniejszością oraz pośrednio wpływając na przyszłość. Elementy kultury są przekazywane z pokolenia na pokolenie i – pomimo zmian, jakie zachodzą w kulturze – stanowią jej podstawę.
Kultura jest siecią powiązań	Kultura to sieć, w której określone cechy i zachowania uzależnione są od norm i wartości podzielanych przez społeczeństwo. Powiązania te pozwalają na podstawie jednej cechy przewidzieć kolejne oraz reakcje jej członków.
Kultura jest narzędziem kontrolowania ludzi	Ludzie uczą się sposobów zachowania i wzorców kulturowych organizacji poprzez szkolenia, dlatego kultura jest narzędziem, które wyrównuje ich zachowania, tendencje i działania, a poprzez wymierzoną karę powoduje kontrolowanie i porządek w organizacji.
Kultura daje przewidywalność	Jedną z cech kultury jest możliwość przewidywania zachowań jej członków. Oznacza to, że na podstawie zachowania członka kultury można przewidzieć jego reakcje.

Źródło: opracowanie własne

Kultura organizacyjna spełnia szereg różnych funkcji w organizacji. Podstawową funkcją kultury organizacyjnej jest realizacja jej celów, które osiąga poprzez interakcje tak pomiędzy członkami organizacji, jak i z innymi organizacjami. Jak stwierdza Schein, funkcje kultury organizacyjnej można podzielić na dwie grupy, zewnętrzne i wewnętrzne<sup>141</sup>. Funkcje wewnętrzne związane są z bezpośrednio z wewnętrznym funkcjonowaniem organizacji. Najważniejsze zadania kultury organizacyjnej w tym obszarze to:

- łatwe do zrozumienia określenie celów i misji firmy;
- unifikacja metod i procesów w organizacji;
- ustalenie wewnętrznej hierarchii;
- określenie kanałów komunikacji;
- ujednoczenie języka, żargonu, rytuałów itp. obowiązujących w organizacji;
- integracja pracowników;
- stymulacja zaangażowania pracowników;
- unifikacja metod i kryteriów oceny podwładnych;
- łagodzenie konfliktów wewnątrz przedsiębiorstwa.

Funkcje wewnętrzne stymulują te elementy w organizacji, które są wspólne i łączą jej członków w grupę. Stopień integracji wewnętrznej grupy to siła, z jaką członkowie dzielą wzory myślenia i postępowania. Integracja jest jednocześnie selekcją członków danej grupy, gdyż eliminuje tych, którzy nie będą potrafili się dostosować, oraz dodatkowo izoluje ich od grup zewnętrznych<sup>142</sup>.

Funkcje zewnętrzne związane są bezpośrednio z zewnętrznym funkcjonowaniem organizacji. Najważniejsze zadania kultury organizacyjnej w tym obszarze to:

- dostarczanie wiedzy o otaczającej organizację rzeczywistości;
- interpretacja dostarczanych przez organizację informacji;
- unifikacja metod i procesów dotyczących kontaktów poza organizacją;
- określenie hierarchii oraz kanałów w komunikacji zewnętrznej;
- łagodzenie konfliktów na zewnątrz przedsiębiorstwa;
- prezentacja firmy na zewnątrz;

---

<sup>141</sup> E.H. Schein, *Organisational Culture and Leadership*, Jossey-Bass, San Francisco 1985, s. 50.

<sup>142</sup> C. Sikorski, *Kultura organizacyjna*, C.H. Beck, Warszawa 2006.

— prezentacja jakości produktów i usług.

Funkcje zewnętrzne kultury organizacyjnej przede wszystkim wspierają pracowników w kontaktach zewnętrznych, dostarczaniu informacji i jej interpretacji. Jednocześnie stymulują cechy pracowników przedsiębiorstwa odróżniające ich od innych organizacji. A zatem funkcje zewnętrzne kultury organizacyjnej pozwalają wyznaczyć konkretne elementy składające się na sposób postrzegania firmy. Odróżnia to dane przedsiębiorstwo od innych instytucji obecnych na rynku, jednocześnie przyciągając osoby, którym bliska jest ta sama misja, wartości i praktyki.

Sikorski<sup>143</sup> zaproponował podział funkcji na trzy typy: funkcję integracyjną, percepcyjną oraz adaptacyjną. W tabeli 4 przedstawiono zaproponowane przez Sikorskiego funkcje kultury wraz z ich opisem.

Tabela 4. Trzy funkcje kultury wg Sikorskiego

<b>Funkcje kultury</b>		
<b>Integracyjna</b>	<b>Percepcyjna</b>	<b>Adaptacyjna</b>
Kultura obejmuje wszystkie elementy wspólne, zatem funkcja integracyjna polega na określaniu i podtrzymywaniu wszystkich wspólnych składników grupy. W związku z faktem, iż silniejsza integracja wewnętrzna pociąga za sobą izolację zewnętrzną, może być źródłem konfliktów.	Rolą kultury jest między innymi dostarczanie informacji i jej interpretacji. A zatem funkcja percepcyjna pomaga członkom w zrozumieniu organizacji i otaczającej ją rzeczywistości. Umożliwia to działanie w ramach organizacji, nadając mu sens i cel.	Kultura odpowiada między innymi za ułatwienie działań jednostki w ramach grupy poprzez unifikację metod i procesów w organizacji. Funkcja adaptacyjna, dzięki wypracowanym schematom reagowania na zmiany zachodzące w otoczeniu grupy, ułatwia przewidywanie i planowanie kolejnych kroków.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: C. Sikorski, *Kultura organizacyjna*, C.H. Beck, Warszawa 2006, s. 16

Pomimo licznych publikacji w zakresie kultury organizacyjnej w Polsce wciąż przeważają te o charakterze teoretycznym. Świadczy to o nadal niewystarczającym zainteresowaniu znaczeniem kultury dla organizacji operujących w Polsce, z kolei zagranicznych publikacji o charakterze praktycznym – ze względu na różnice

<sup>143</sup> Tamże.

kulturowe – nie można przenieść na nasz rodzimy grunt. Dlatego tym istotniejsze stają się przedmiotowe badania nad kulturowymi uwarunkowaniami zarządzania jednostkami biznesowymi międzynarodowych korporacji w Polsce. Na dzisiejszym globalnym rynku niezbędna jest efektywna współpraca z innymi. Kiedy menedżerowie pytani są o wyzwania w miejscu pracy, relacje z pracownikami wydają się być najbardziej zauważalnym problemem<sup>144</sup>. Dzisiejsza, bardziej globalna i zróżnicowana siła robocza, wymaga od menedżera świadomości uwarunkowań kulturowych i koncentracji zarządzania na pracownikach ze świadomym wykorzystaniem wymiarów kultury. Koncepcje i badania przedstawione w niniejszej dysertacji pokazują, że kiedy organizacje kładą nacisk na podejście zorientowane na pracownika, tworzy to szereg korzyści, w tym bardziej produktywnych i zadowolonych pracowników, silniejsze więzi ze społecznością i większą widoczność korporacyjną<sup>145</sup>. Kendall i Bodinson<sup>146</sup> udowodnili, że podejście zorientowane na pracownika prowadzi do znaczącego, długoterminowego sukcesu. Zatem na potrzeby niniejszej dysertacji autor opowiada się za kulturą zbudowaną wokół ludzi oraz – zgodnie z koncepcją Hofstede'go – pomiarem wpływu wymiarów reprezentowanej przez nich kultury na rezultaty działalności.

### **2.3. Typologie kultur narodowych – modele o jednej zmiennej oraz wielowymiarowe**

Bez zrozumienia koncepcji kultury narodowej z punktu widzenia akademickiego trudno jest osiągnąć jej spójne rozumienie, a tym bardziej rozumienie wszelkich jej wpływów. Chociaż istnieje obszerny zasób wiedzy dotyczący kultury narodowej, istnieje również ogromna ilość krytyki tak samego pojęcia, jak i tego, czy kultura narodowa jest mierzalna. Wynika to nie tylko z trudności samego rozumienia terminu, ale również z faktu, iż pojęcie kultury narodowej stosowane jest w różnych dyscyplinach akademickich, które dostosowały je do własnych potrzeb. Kultura to nieuchwytna koncepcja, dlatego koniecznym staje się opracowanie środków, które uczynią ją bardziej solidną. Istnieją dwie podstawowe metody kategoryzacji kultury

---

<sup>144</sup> C.M. Brotheridge, S. Long, *The "real-world" challenges of managers: implications for management education*, „Journal of Management Development” 2007, vol. 26, no. 9, s. 832–842.

<sup>145</sup> A. McWilliams, D. Siegel, *Corporate social responsibility: A theory of the firm perspective*, „Academy of Management Review” 2001, no. 26, s. 117–127.

<sup>146</sup> K. Kendall, G. Bodinson, *The power of people in achieving performance excellence*, „The Journal for Quality and Participation” 2010, vol. 33, no. 2, s. 10–14.

– typologie kulturowe i wymiary kulturowe<sup>147</sup>. Chociaż typologie są łatwiejsze do zrozumienia niż wymiary, są one problematyczne w badaniach empirycznych. Dlatego autor na potrzeby badań do niniejszej dysertacji postanowił przyrzeć się wymiarom kulturowym, ponieważ są one przydatne w mapowaniu różnic kulturowych pod względem wartości i praktyk przyjmowanych przez grupy społeczne<sup>148</sup>. Możemy zatem używać wymiarów kultury do odróżniania różnych kultur. Termin „wymiary kultury narodowej” został pierwotnie zdefiniowany jako kategorie, które organizują dane kulturowo<sup>149</sup>. Pojęcie wymiarów kultury narodowej powstało w badaniach nad komunikacją międzykulturową przeprowadzonych przez Halla i in. w latach pięćdziesiątych. Od tego czasu wielu badaczy zaproponowało wiele modeli i wymiarów kultury narodowej. Określenie pewnych wymiarów kulturowych nie oznacza, że każda jednostka należąca do tej samej grupy ma dokładnie te same wymiary, ale jest to przeciętny wzorzec wierzeń i norm całego narodu<sup>150</sup>. Zdefiniowany wymiar pozwala stworzyć ramy dla analizy i zarządzania różnicami kulturowymi. Celem niniejszego rozdziału jest zatem zbadanie niektórych modeli i ram opisujących wymiary kultury narodowej. Do zrozumienia wpływu kultury narodowej na działające w jej ramach organizacje niezbędna jest analiza zachowań i wartości ich członków. Jak zauważył Ogbor<sup>151</sup>, ramy stosowane do opisu kultury narodowej należy pogrupować w cztery kategorie: paradygmat kulturowy (Schein<sup>152</sup>), wzorce kulturowe<sup>153</sup>, zmienne wzorcowe oraz wymiary kulturowe<sup>154</sup>. W kolejnym kroku autor przedstawi wybrane teorie wymiarów kultury narodowej.

**Koncepcja F. Trompenaarsa i Ch. Hampden-Turnera** zakłada, iż różnice kulturowe wynikają z odmiennych i specyficznych dla danego narodu sposobów

---

<sup>147</sup> A.M. Liu, Z. Shuibo, L. Meig, *A Framework for Assessing Organisational Culture of Chinese Construction Enterprises*, „Engineering, Construction and Architectural Management” 2006, vol. 13, no. 4, s. 327–342.

<sup>148</sup> Tamże.

<sup>149</sup> N.L. Hoft, *Communicating the Risks of Natural Hazards: The World-at-large is at Stake. Global Documentation: Case Studies in International Technical Communication*, Allyn & Bacon, Boston 2003.

<sup>150</sup> G. Hofstede, M.H. Bond, *The Confucius Connection: From Cultural Roots to Economic Growth*, „Organizational Dynamics” 1988, vol. 16, no. 4, s. 5–21.

<sup>151</sup> J. Ogbor, *Organizational change within a cultural context. The interpretation of cross-culturally transferred organizational practices*, Lund University Press, Lund 1990.

<sup>152</sup> Tamże, s. 51.

<sup>153</sup> C. Geertz, *Thick Description: Toward an Interpretive Theory of Culture*, [w:] tegoż, *The Interpretation of Cultures*, Basic Books, New York 1973, s. 310–325.

<sup>154</sup> G. Hofstede, *Culture's Consequences: International Differences in Work-related Values*, Beverly Hills 1984.

rozwiązywania zaistniałych problemów. Według Lloyd'a i Trompenaarsa<sup>155</sup>, pojęcie kultur dzieli się na warstwy między wytworami kultury, normami i wartościami a podstawowymi założeniami. Trompenaars i Hampden-Turner<sup>156</sup> twierdzą, że skuteczny menedżer to tak zwany menedżer transkulturowy, który powinien być świadomy zarządzania zaproponowanymi przez autorów siedmioma wymiarami. Autorzy dodatkowo podzielili zaproponowane siedem wymiarów na trzy kategorie.

Tabela 5. Wymiary kultury i kategorie wg koncepcji F. Trompenaarsa i Ch. Hampden-Turnera

Kategoria	Wymiary	Opis
Stosunek do ludzi	uniwersalizm versus partykularyzm	Zasady są ważniejsze od związków, a ludzie starają się postępować uczciwie wobec innych w oparciu o te zasady. Zasady, według których żyją ludzie, definiują każdą okoliczność i każdy związek.
	indywidualizm versus kolektywizm	Każdy sam podejmuje decyzje i musi o siebie dbać, silna wiara w wolność osobistą i osiągnięcia. Grupa jest ważniejsza niż jednostka i zawsze jest przed jednostką. Grupa zapewnia pomoc i bezpieczeństwo w zamian za lojalność.
	powściągliwość versus emocjonalność	Kontrola emocji. Na decyzję wpływa rozum, a nie uczucia. Okazywanie emocji jest mile widziane i akceptowane nawet spontanicznie, w pracy.
	wycinkowość versus całościowość	Wyraźny podział na pracę i życie osobiste. Relacje nie mają dużego wpływu na pracę. Wyraźny związek między pracą i życiem osobistym. Dobre relacje są niezbędne do osiągnięcia celów biznesowych.
	osiąganie statusu versus przypisywanie statusu	Wydajność określa wartość jednostki. Ocena wydajności bez względu na ocenę osobistą. Władza, tytuł i pozycja definiują tak zachowanie, jak i ocenę.
Stosunek do czasu	sekwencyjność versus synchronizm	„Czas to pieniądź”. Podstawą są punktualność, planowanie i dotrzymanie harmonogramu. Harmonogram może być elastyczny, praca nad kilkoma projektami w tym samym czasie.
Stosunek do otoczenia	harmonia versus napastliwość	Cele osiągnięte poprzez kontrole nad otoczeniem. Obejmuje to sposób pracy z zespołami i wewnątrz organizacji. Cele osiągnięte poprzez współpracę z otoczeniem. Koncentracja działań na innych i unikanie za wszelką cenę konfliktów.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: <https://www.mindtools.com/pages/article/seven-dimensions.htm> [dostęp: 14.08.2021]

<sup>155</sup> B. Lloyd, F. Trompenaars, *Culture and change: conflict or consensus?*, „Leadership & Organization Development Journal” 1993, vol. 14, no. 6, s. 17–23.

<sup>156</sup> Ch. Hampden-Turner, F. Trompenaars, *Riding the waves of culture: Understanding diversity in global business*, 4th ed., McGraw Hill Education, New York 2020.

Powyższe ramy są szczególnie przydatne w zrozumieniu różnic kulturowych oraz wykorzystaniu ich w zarządzaniu. Trompenaars i Hampden-Turner ustalili siedem wymiarów kultury opartych na trzech podstawach: relacji z ludźmi, stosunku do czasu i stosunku do środowiska. Chociaż istnieją podobieństwa w pierwszych dwóch wymiarach z Hofstede, ramy Trompenaarsa i Hampden-Turnera wyróżniają się tym, że wymiary mają charakter behawioralny (Hofstede zaś koncentruje się na wartościach<sup>157</sup>). Jednocześnie ramy te mają zastosowanie zarówno w kontekście kultury, jak i kultury organizacyjnej, co powoduje zamieszanie między nimi. W swojej koncepcji Trompenaars i Hampden-Turner proponują sposoby rozwiązywania problemów wynikających z różnic kulturowych – szczególnie przydatne w zarządzaniu zespołami wielokulturowymi. Autorzy wyróżniają dziewięć elementów niezbędnych do zaakceptowania różnic pomiędzy kulturami. W tabeli 6 zaprezentowano wskazane przez Trompenaarsa i Hampden-Turnera aspekty niezbędne do zrozumienia własnej kultury oraz zaakceptowania różnic kulturowych.

Tabela 6. Wymiary kultury wg koncepcji F. Trompenaarsa i Ch. Hampden-Turnera

Wymiary	Opis
Zasada komplementarności	Wymiary kultury funkcjonują tylko w parach biopolarnych wartości, które się uzupełniają.
Poczucie humoru	Wskazanie różnic kulturowych poprzez ukazanie w zabawny sposób odmiennej perspektywy dotyczącej tego samego problemu.
Przechodzenie od rzeczowników do procesów	Należy używać określeń odsłownych lub czasownikowych w celu wskazania przenikania się skrajnych wartości.
Język i metajęzyk	Osiąganie międzykulturowej zgody poprzez właściwy sposób formułowania zdań.
Ramy i konteksty	Ich wprowadzenie pozwoli na kontrolowanie skrajnych wartości.
Szeregowanie	Unikanie konfrontacji skrajnych wartości wymiaru poprzez umieszczanie wymiarów w określonym czasie w odpowiedniej kolejności.
Falowanie	Ciągle podejmowanie prób w zrozumieniu i dopasowywaniu do siebie określonych wymiarów kulturowych niezależnie od niepowodzeń.
Synergia i kołowe godzenie wartości	Doprowadzenie do harmonii pomiędzy różnicami kulturowymi, poprzez współdziałanie między nimi i wzajemne wzmacnianie.
Podwójna spirala	Podsumowanie całego procesu przez syntetyczne ujęcie wszystkich etapów dążenia do zgodny międzykulturowej.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Ch. Hampden-Turner, F. Trompenaars, *Riding the waves of culture: Understanding diversity in global business*, 4th ed., McGraw Hill Education, New York 2020, s. 236–249)

<sup>157</sup> G. Hofstede, *Riding...*, dz. cyt., s. 51.



Trompenaars i Hampden-Turner podkreślają w swojej diagnozie i analizie zagadnień związanych z kulturą w biznesie, iż przy uwzględnieniu części lub całości powyższych aspektów istnieje możliwość całkowitej zgody międzykulturowej.

**Projekt GLOBE** (z angielskiego *Global Leadership and Organizational Behaviour Effectiveness Program*) to jedno z największych tego typu badań autorstwa House'a i in.<sup>158</sup>, które zostało opublikowane w oparciu o pomiary praktyk i wartości istniejących na poziomie przemysłu, organizacji i społeczeństwa. W ten sposób w ramach projektu GLOBE zmierzono 62 różne kultury na różnych poziomach, stosując zarówno praktyki, jak i wartości. Głównym założeniem i odkryciem wieloetapowego projektu GLOBE jest teza, iż skuteczność menadżera jest kontekstowa, ponieważ jest osadzona w społecznych i organizacyjnych normach, wartościach oraz przekonaniach ludzi, którymi kierujemy. Jako pierwszy krok do oceny skuteczności menedżerów w różnych kulturach autorzy projektu GLOBE określili dziewięć wymiarów kultury, które umożliwiają uchwycenie podobieństw i różnic między społeczeństwami w zakresie wartości, przekonań i norm. Dziewięć wymiarów kultury zidentyfikowanych w modelu GLOBE przedstawia tabela 7.

Tabela 7. Wymiary kultury w projekcie GLOBE

Wymiary	Opis
Dystans władzy	Odzwierciedla stopień, w jakim członkowie organizacji akceptują i popierają autorytety, różnice w podziale władzy i przywileje statusowe.
Unikanie niepewności	Odzwierciedla stopień, w jakim tolerowana jest niepewność, jak bardzo niejednoznaczne sytuacje zagrażają jednostkom oraz ich preferencje względem zasad i nakazów.
Stosunek do ludzi	Odzwierciedla stopień, w jakim członkowie organizacji zachęcają i nagradzają jednostki za ich przyjaźń, opiekuńczość, altruizm, hojność i uczciwość wobec innych.
Kolektywizm instytucjonalny	Odzwierciedla stopień, w jakim instytucjonalne praktyki zachęcają i nagradzają wspólne działania i równomierną dystrybucję zasobów.
Kolektywizm wewnątrzgrupowy	Odzwierciedla stopień, w jakim jednostki wyrażają dumę z przynależności do organizacji oraz lojalność wobec grup, do których przynależą.
Asertywność	Odzwierciedla stopień, w jakim od członków danej organizacji oczekuje się asertywności i agresywności w relacjach.
Egalitaryzm płciowy	Odzwierciedla stopień, w jakim organizacja stara się zminimalizować różnice i nierówności płciowe.

<sup>158</sup> *Culture, Leadership, and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies*, (eds.) R.J. House, P.J. Hanges, M. Javidan i in., Sage Publications, Thousand Oaks 2004.

Stosunek do przyszłości	Odzwierciedla stopień, w jakim organizacja zachęca i nagradza zachowania zorientowane na przyszłość, takie jak planowanie i inwestowanie.
Stosunek do wydajności	Odzwierciedla stopień, w jakim organizacja zachęca i nagradza członków grupy za zwiększanie kompetencji, a w konsekwencji poprawę wyników i doskonałość.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Culture, Leadership, and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies*, (eds.) R.J. House, P.J. Hanges, M. Javidan i in., Sage Publications, Thousand Oaks 2004; G. Hofstede, *What did GLOBE Really Measure? Researchers' Minds versus Respondents' Minds*, „Journal of International Business Studies” 2006, vol. 37, no. 6, s. 882–896

W ramach projektu GLOBE opracowano zintegrowaną i wielopoziomą teorię relacji między wartościami i praktykami kulturowymi a efektywnością menadżera i organizacji. Wprowadził on nowe wymiary, poszerzając bazę wiedzy o wszechstronną konceptualizację wymiaru kulturowego. Zaproponowane w projekcie GLOBE wymiary odnoszą się do wcześniejszych badań międzykulturowych, ale jednocześnie stanowią ich rozszerzenie. Wyniki badań wskazują na geograficzne podobieństwo kulturowe, zmniejszające się wraz z geograficznym oddalaniem się od siebie porównywanych kultur. Wyniki projektu GLOBE umożliwiły zatem podział 62 przebadanych krajów na tzw. klastry. Podział poszczególnych kultur na klastry zgodnie z projektem GLOBE przedstawia tabela 8.

Tabela 8. Klastry w projekcie GLOBE

<b>Klaster</b>	<b>Kultury wchodzące w skład klastra</b>
Afryka Subsaharyjska	Zimbabwe, Namibia, Zambia, Nigeria, RPA (ludność rasy czarnej)
Ameryka Łacińska	Ekwador, Salwador, Kolumbia, Boliwia, Brazylia, Gwatemala, Argentyna, Kostaryka, Wenezuela, Meksyk
Azja Konfucjańska	Singapur, Hongkong, Tajwan, Chiny, Korea Południowa, Japonia
Azja Południowa	Filipiny, Indonezja, Malezja, Indie, Tajlandia, Iran
Europa Wschodnia	Grecja, Węgry, Albania, Słowenia, Polska, Rosja, Gruzja, Kazachstan
Europejskie kraje łacińskie	Francja, Portugalia, Hiszpania, Włochy, francuskojęzyczna część Szwajcarii, Izrael
Kraje anglosaskie	USA, Kanada, Australia, Nowa Zelandia, Irlandia, Wielka Brytania, RPA (ludność rasy białej)
Kraje germańskie	Austria, Niemcy, Szwajcaria, Holandia
Skandynawia	Dania, Finlandia, Szwecja
Środkowy Wschód	Turcja, Kuwejt, Egipt, Maroko, Katar

Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Culture, Leadership, and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies*, (eds.) R.J. House, P.J. Hanges, M. Javidan i in., Sage Publications, Thousand Oaks 2004

**Koncepcja wymiarów kultury wg Hofstede.** W latach 60. Geert Hofstede przeprowadził jedno z najbardziej wszechstronnych i jednocześnie rozpowszechnionych oraz cytowanych badań międzykulturowych dotyczących wpływu kultur narodowych w miejscu pracy. W latach 1967 i 1973 przeprowadził analizę na wielotysięcznej grupie pracowników z IBM. Autor w pierwszej kolejności wykorzystał dane z 40 krajów z największą grupą respondentów, następnie rozszerzył analizę do 50 krajów. Wydanie książki *Kultury i organizacje: oprogramowanie umysłu* z 2010 r. zawierało już wyniki dotyczące wymiarów kultury z 76 krajów. Dane te zawierały tak oryginalne badania, jak i rozszerzenia badań z IBM różnych uczonych. To właśnie koncepcja kultur narodowych autorstwa Hofstede jest najszerszej wykorzystywana w wielu badaniach behawioralnych oraz z zakresu zarządzania i stanowi podstawę dla kolejnych badaczy. Według stanu na 2022 r. pojawiło się ponad 218 000 cytowań jego prac<sup>159</sup>. W związku z tym autor postanowił w swoich badaniach nad kulturowymi uwarunkowaniami zarządzania jednostkami biznesowymi międzynarodowych korporacji w Polsce wykorzystać właśnie tę koncepcję. Hofstede<sup>160</sup> pierwotnie zidentyfikował cztery wymiary kultury: dystans władzy (PDI), indywidualizm/kolektywizm (IDV), unikanie niepewności (UAI) oraz męskość/kobiecość (MAS). W kolejnych latach Hofstede zidentyfikował piąty wymiar – orientację długoterminową/krótkoterminową (LTO)<sup>161</sup> – oraz szósty wymiar – pobłażanie (IVR)<sup>162</sup>. Zdefiniowane w modelu Hofstede wymiary kultury zostały opisane w tabeli 9.

---

<sup>159</sup> Źródło: Google Scholar: <https://scholar.google.pl/citations?user=Q2V0P6oAAAAJ&hl=pl> [dostęp 23.01.2022]

<sup>160</sup> Tamże, s. 61.

<sup>161</sup> G. Hofstede, M.H. Bond, *The Confucius Connection: From Cultural Roots to Economic Growth*, „Organizational Dynamics” 1988, vol. 16, no. 4, s. 5–21.

<sup>162</sup> G. Hofstede, *Dimensionalizing cultures: The Hofstede model in context*, „Online Readings in Psychology and Culture” 2011, no. 2, art. 8. Tłumaczenie nazw wymiarów kultury na podstawie: *Kultury i organizacje. Zaprogramowanie umysłu*, tłum. Małgorzata Durska, Warszawa, wyd. I 2000 (wyd. II zm. 2007), Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, s. 384, ISBN 83-208-1282-8 (*Cultures and Organizations. Software of the Mind* 1997).

Tabela 9. Wymiary kultury wg koncepcji autorstwa Geerta Hofstede

Wymiary	Opis
dystans władzy (PDI)	Stopień, w jakim członkowie kultury akceptują nierówny rozkład władzy w instytucjach i organizacjach.
indywidualizm/ kolektywizm (IDV)	Stopień integracji jednostki w grupie, jej miejsce oraz wzajemny wpływ na siebie między jednostką a grupą.
unikanie niepewności (UAI)	Stopień, w jakim członkowie kultury reagują na sytuacje niejednoznaczne i nowe, inaczej takie, w których nie istnieją jasne zasady, jak należy się zachowywać.
męskość/kobiecość (MAS)	Stopień, w jakim członkowie kultury cenią troskę o innych czy asertywność oraz osiągnięcia w podziale na cechy przypisywane poszczególnym płciom.
orientacja długoterminowa/ krótkoterminowa (LTO)	Stopień ważności przyszłości w przeciwieństwie do przeszłości i terażniejszości określony dla danej kultury. Opisuje zorientowanie na cele w czasie i cechy jednostki umożliwiające osiągnięcie korzyści w przyszłości.
pobłażanie/ restrykcyjność (IVR)	Stopień, w jakim członkowie kultury akceptują zaspokajanie podstawowych pragnień jednostki związanych z czerpaniem radości z życia i zabawy. Wiąże się to z wyższym poziomem optymizmu i lepszym zdrowiem.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: G. Hofstede, G.J. Hofstede, M. Minkov, *Cultures and Organizations: Software of the Mind*, McGraw-Hill, London 1991; G. Hofstede, G.J. Hofstede, M. Minkov, *Cultures and Organizations: Software of the Mind*, rev. 3rd ed., McGraw-Hill, New York 2010; G. Hofstede, *Dimensionalizing cultures: The Hofstede model in context*, „Online Readings in Psychology and Culture” 2011, no. 2, art. 8

**Dystans władzy (PDI)** to wymiar wskazujący na wpływ w organizacji wywierany przez przełożonych na podwładnych. Niski poziom tego wymiaru charakteryzuje się:

- oczekiwaniem, aby wszyscy mieli równe prawa;
- zdecentralizowaną strukturą decyzyjną;
- współzależnością między słabszymi i silniejszymi ludźmi.

W takich kulturach oczekiwaniem jest stała kontrola społeczeństwa nad władzą. Organizacje w kulturach o niskim poziomie PDI cechuje fakt, iż wszyscy, niezależnie od piastowanego stanowiska, polegają na sobie wzajemnie i pracują wspólnie na cele organizacji. Z kolei wysoki poziom wymiaru PDI charakteryzuje się:

- przyzwoleniem na przywileje, jakimi otacza się władza;
- scentralizowaną strukturą decyzyjną;
- uzależnieniem społeczeństwa od władzy.

W krajach o wysokim poziomie dystansu władzy powszechnie akceptowane są nierówności między obywatelami. Władza, jako niezbędna do utrzymania rozwoju, jest nadrzędna wobec społeczeństwa, które traktuje jako potencjalne zagrożenie przejścia tej władzy. Według Hofstede i Hofstede<sup>163</sup> globalna analiza poziomów dystansu władzy wskazuje na geograficzny ich związek. Niski poziom dystansu władzy występuje między innymi na obszarze:

- krajów anglosaskich;
- krajów skandynawskich;
- Niemiec.

Z kolei wysoki poziom dystansu władzy występuje między innymi na obszarze:

- Francji;
- Belgii;
- Japonii;
- Ekwadoru;
- Gwatemali.

Bezpośredni związek poziomu dystansu władzy z relacją między podwładnym i przełożonym będzie szczególnie istotny w badaniach nad modelem zarządzania jednostkami biznesowymi międzynarodowych korporacji w Polsce. Jest to zatem pierwszy – uznany przez autora za niezbędny – wymiar kultury w przedmiotowych badaniach.

**Indywidualizm/kolektywizm (IDV)** to wymiar wskazujący na miejsce jednostki w organizacji. Niski poziom tego wymiaru charakteryzuje się:

- niekwestionowaną lojalnością wobec grupy;
- oczekiwaniem, iż grupa zatroszczy się o jednostkę;
- przewagą zbiorowych interesów nad indywidualnymi.

W krajach o niskim poziomie indywidualizmu wartość jednostki określa przynależność do grupy. Decyzje podejmowane są grupowo, dlatego kluczowe są relacje między członkami grupy. Z kolei wysoki poziom wymiaru IDV charakteryzuje się:

---

<sup>163</sup> G. Hofstede, G.J. Hofstede, dz. cyt., s. 52.

- lojalnością jednostki głównie wobec siebie i swoich najbliższych;
- luźnymi ramami społecznymi;
- przewagą indywidualnych interesów nad zbiorowymi.

W krajach o wysokim poziomie indywidualizmu podstawowym składnikiem społeczeństwa jest niezależna jednostka. Prywatne życie obywateli jest sferą, w którą nie powinno się ingerować. Podjęcie pracy w danej organizacji jednostki motywują głównie chęcią spełnienia własnych osiągnięć, a zatem preferują organizacje, w których szczególnie ceni się inicjatywę i indywidualne decyzje. Analiza poziomów indywidualizmu/kolektywizmu<sup>164</sup> wskazuje zarówno na związek geograficzny, jak i zamożności społeczeństwa. Niski poziom indywidualizmu/kolektywizmu występuje między innymi na obszarze:

- Polski;
- Niemiec;
- Wenezueli;
- Japonii (bogata i jednocześnie kolektywistyczna Japonia stanowi wyjątek).

Z kolei wysoki poziom indywidualizmu/kolektywizmu występuje między innymi na obszarze:

- krajów anglosaskich;
- Francji;
- Niemiec;
- USA.

Z punktu widzenia badań nad modelem zarządzania jednostkami biznesowymi międzynarodowych korporacji w Polsce, niezmiernie istotny będzie wpływ poziomu indywidualizmu/kolektywizmu na sposób podejmowania decyzji (indywidualny lub zbiorowy). Niezmiernie istotnym elementem mającym bezpośrednie przełożenie na wyniki jednostki biznesowej będzie również inicjatywa, a zatem skrajny (tak wysoki, jak i niski) poziom indywidualizmu/kolektywizmu może negatywnie wpływać na rezultaty działalności. Z punktu widzenia przedmiotowych badań drugim niezmiernie istotnym wymiarem kultury będzie indywidualizm/kolektywizm.

---

<sup>164</sup> G. Hofstede, G.J. Hofstede, M. Minkov, *Cultures and Organizations: Software of the Mind*, rev. 3rd ed., McGraw-Hill, New York 2010.

**Unikanie niepewności (UAI)** to wymiar wskazujący na wrażliwość społeczeństwa na zmiany, co związane jest z trudnymi do przewidzenia konsekwencjami. Niski poziom tego wymiaru charakteryzuje się:

- elastycznym podejściem;
- ciekawością wobec nowości;
- ogólnym spokojem jednostki.

W krajach o niskim poziomie unikania niepewności to, co nowe, traktowane jest jako wyczekiwana przez wszystkich szansa. Obowiązujące zasady i procedury traktowane są raczej jako ogólne wskazówki, a odstępstwa od nich są jak najbardziej tolerowane. Z kolei wysoki poziom wymiaru UAI charakteryzuje się:

- sztywnym podejściem;
- strachem przed nowym;
- generalną nerwowością jednostki.

W krajach o wysokim poziomie unikania niepewności wysoki nacisk kładzie się na obowiązujące procedury, bez możliwości odstępstwa. Wszelkie zmiany należy przewidzieć i się do nich przygotować, ponieważ budzą one niepotrzebny niepokój i utrudniają działanie. Przedstawiciele kultury o wysokim UAI postrzegani są jako wyniośli pedanci przez przedstawicieli kultury o niskim UAI<sup>165</sup>. Analiza poziomów unikania niepewności wskazuje na związek z historią społeczeństwa. Niski poziom UAI występuje między innymi na obszarze:

- krajów skandynawskich;
- krajów afrykańskich;
- Irlandii;
- USA.

Z kolei wysoki poziom unikania niepewności występuje między innymi na obszarze:

- Francji;
- Polski;
- Belgii;

---

<sup>165</sup> M. Bartosik-Purgat, *Otoczenie kulturowe w biznesie międzynarodowym*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2006.

— Japonii.

Z punktu widzenia jednostki biznesowej działalność w kulturach o wysokim stopniu unikania niepewności wymaga wysokiego sformalizowania zasad i procedur. W tym wymiarze różnice pomiędzy kulturą pochodzenia inwestora a lokalnymi pracownikami utrudniają podejmowanie decyzji niezbędnych do prawidłowego działania jednostki biznesowej. Połączenie odczuwania zbyt wysokiego niepokoju z dystansem do przełożonych i brakiem odpowiedniej komunikacji – szczególnie w zakresie określenia obowiązków – może mieć negatywny wpływ na wyniki jednostki biznesowej w Polsce, a co za tym idzie na globalne wyniki korporacji<sup>166</sup>. W związku z tym identyfikacja unikania niepewności jako trzeciego wymiaru kultury w przedmiotowej analizie modelu zarządzania wydaje się elementem niezbędnym do uzyskania kompleksowego obrazu wpływu kulturowych uwarunkowań na zarządzanie jednostkami biznesowymi międzynarodowych korporacji w Polsce.

**Męskość/kobiecość (MAS)** to wymiar wskazujący na stopień, w jakim oczekiwane jest przestrzeganie ról społecznych przypisanych płciom. Rządki mężczyzna, kobieta wychowuje. Niski poziom tego wymiaru charakteryzuje się:

- dbaniem o jakość życia i słabych;
- pokrywaniem się ról płci;
- skromnością nawet wśród mężczyzn.

W krajach o niskim poziomie wymiaru męskość/kobiecość preferowane są łagodne zachowania. Podstawą są dobre relacje międzyludzkie, a celem zawsze jest pomoc innym. Natomiast wysoki poziom wymiaru MAS charakteryzuje się:

- preferowaniem sukcesu materialnego;
- wyraźnym podziałem ról płci;
- asertywnością nawet wśród kobiet.

W krajach o wysokim poziomie wymiaru męskość/kobiecość preferowany jest wysoki poziom konkurencji i agresywność w osiąganiu swoich celów. Wysoko ceniona jest ambicja i decyzyjność. Analiza poziomów wymiaru męskość/kobiecość

---

<sup>166</sup> J. Paliszkievicz, A. Koohang, *Organizational trust as a foundation for knowledge sharing and its influence on organizational performance*, „Online Journal of Applied Knowledge Management” 2013, no. 2, s. 116–127.



wskazuje na związek z tradycjami charakterystycznymi dla badanego społeczeństwa.

Niski poziom MAS występuje między innymi na obszarze:

- krajów skandynawskich;
- Belgii;
- Holandii.

Z kolei wysoki poziom wymiaru męskość/kobiecość występuje między innymi na obszarze:

- Austrii;
- Japonii;
- Wenezueli.

Kultura polska, podobnie jak na przykład niemiecka, charakteryzuje się średnim poziomem wymiaru męskość/kobiecość. A zatem z punktu widzenia badań nad modelem zarządzania jednostkami biznesowymi międzynarodowych korporacji w Polsce wymiar ten nie jest równie istotny jak poprzednie. Ewentualna adaptacja poziomu wymiaru kultury podobna będzie niezależnie od jej kierunku, a zmiany nie powinny silnie wpływać na rezultaty działalności. W związku z tym autor podjął decyzję, aby nie uwzględniać tego wymiaru w badaniach do niniejszej dysertacji.

**Orientacja długo-/krótkookresowa (LTO)** to wymiar wskazujący na stopień, w jakim jednostka zorientowana jest na cele krótko- lub długoterminowe. Wysoko cenione są cierpliwość i systematyczność w osiągnięciu celów, które pozwolą na osiągnięcie korzyści w przyszłości nawet kosztem szybkiej gratyfikacji (Hofstede i Bond<sup>167</sup>). Niski poziom tego wymiaru charakteryzuje się:

- zorientowaniem na przeszłość i teraźniejszość;
- brakiem wytrwałości w dążeniu do osiągnięcia celu;
- brakiem systematyczności w działaniu.

W krajach o niskim poziomie orientacji długo-/krótkookresowej (orientacja krótkookresowa) istnieje silne oczekiwanie szybkich rezultatów i gratyfikacji. Brak cierpliwości oraz systematyczności utrudnia osiągnięcie celów w dłuższym czasie. Natomiast wysoki poziom wymiaru LTO charakteryzuje się:

---

<sup>167</sup> G. Hofstede, M.H. Bond, dz. cyt., s. 67.

- zorientowaniem na przyszłość;
- wytrwałością w dążeniu do osiągnięcia celu;
- systematycznością w działaniu.

W krajach o wysokim poziomie orientacji długo-/krótkookresowej (orientacja długookresowa) charakterystyczne jest ukierunkowanie na finalny cel, wszystko jest temu podporządkowane. Systematyczność oraz wytrwałość to immanentne cechy kultury o wysokim poziomie orientacji długo-/krótkookresowej. Niski poziom LTO występuje między innymi na obszarze:

- Hiszpanii;
- Czech;
- Filipin.

Z kolei wysoki poziom orientacji długo-/krótkookresowej (orientacja długookresowa) występuje między innymi na obszarze:

- Japonii;
- Brazylii;
- Chin.

Kultura polska charakteryzuje się wymiarem orientacji długo-/krótkookresowej na poziomie 38 na 100 punktów. Wymiar LTO został zidentyfikowany w późniejszym okresie, w związku z czym nie zmierzono go w oryginalnych badaniach. Konsekwencjami tego są również inny obszar badań (inne kraje) oraz mniejsza liczba badań z uwzględnieniem przedmiotowego wymiaru. W związku z tym autor podjął decyzję, aby nie uwzględniać tego wymiaru w badaniach do niniejszej dysertacji.

**Przyzwolenie/restrykcyjność (IVR)** to wymiar wskazujący stopień wolności wyboru jednostki. Charakterystyczne dla wymiaru IVR jest zaspokajanie pragnień jednostki, a w efekcie wyższy poziom optymizmu. Niski poziom tego wymiaru charakteryzuje się:

- regulacjami dotyczącymi zaspokajania pragnień jednostki;
- mniejszą radością z życia;
- lepszym zdrowiem jednostki.

W krajach o niskim poziomie wymiaru przyzwolenie/restrykcyjność istnieją silne regulacje i ograniczenia w prawach jednostki. W takich krajach obowiązek, a nie

wolność, jest normalnym stanem. Natomiast wysoki poziom wymiaru IVR charakteryzuje się:

- swobodą w zaspokajaniu pragnień jednostki;
- większą radością z życia;
- gorszym zdrowiem jednostki.

W krajach o wysokim poziomie wymiaru przyzwolenie/restrykcyjność charakterystyczne jest przyzwolenie na zaspokajanie pragnień jednostki związanych z czerpaniem radości z życia i zabawą. Niski poziom IVR występuje między innymi na obszarze:

- Chin;
- Korei Południowej;
- Rosji.

Z kolei wysoki poziom wymiaru przyzwolenie/restrykcyjność występuje między innymi na obszarze:

- Szwecji;
- Kanady;
- USA.

Wymiar IVR, podobnie jak LTO, został zidentyfikowany w późniejszym okresie, w związku z czym nie został zmierzony w oryginalnych badaniach. Konsekwencjami tego są – podobnie jak w przypadku LTO – inny obszar badań (inne kraje) oraz mniejsza liczba badań z uwzględnieniem przedmiotowego wymiaru. W związku z tym autor podjął decyzję, aby nie uwzględniać tego wymiaru w badaniach do niniejszej dysertacji.

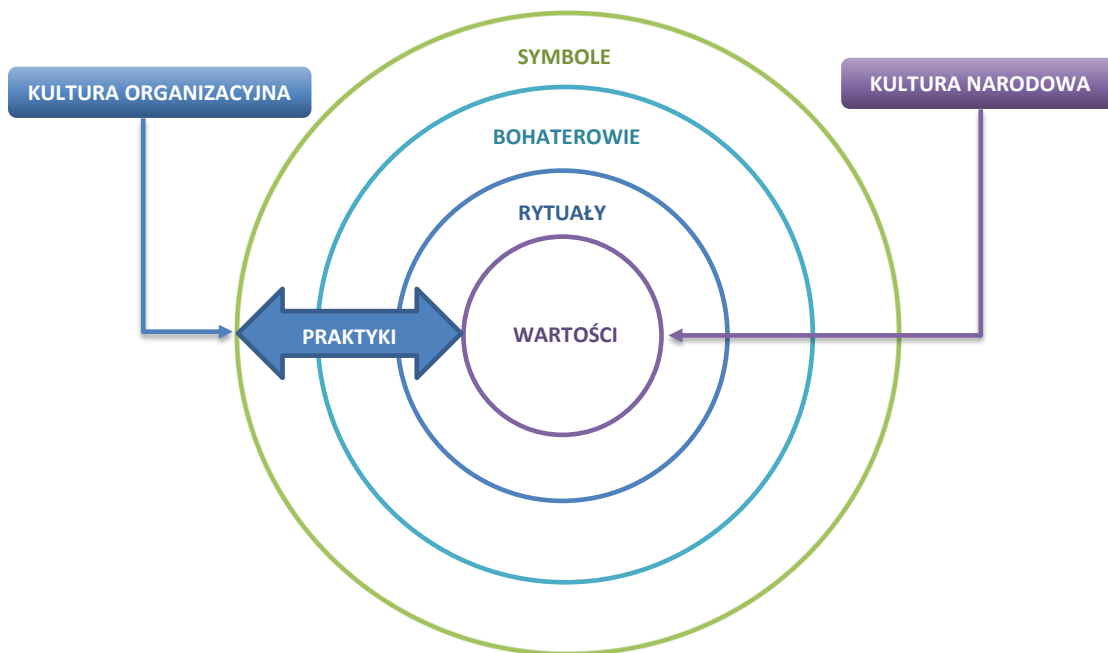
Pomimo tego, iż kultura narodowa nie jest jedyną koncepcją kultury, to z definicji kulturowo odróżnia członków jednego narodu od drugiego<sup>168</sup> i może być stosowana na poziomie organizacyjnym. Porównując kultury organizacyjną i narodową, można stwierdzić, że pierwsza jest bardziej precyzyjna i konkretna aniżeli ta druga. Wynika to z faktu, iż organizacja jest mniej złożona niż naród, ma jasne cele i koncentruje swoje działania na ich realizacji. Różnice w kulturze organizacyjnej pomiędzy

---

<sup>168</sup> B. McSweeney, *Hofstede's Model of National Cultural Differences and Their Consequences: A Triumph of Faith – A Failure of Analysis*, „Human Relations” 2002, no. 55, s. 89–118.

organizacjami w obrębie jednej kultury narodowej występują w stosowanych w nich praktykach. Hofstede i in.<sup>169</sup>, opisując kulturę narodową, dokonali podziału na cztery warstwy, a największe różnice kulturowe między narodami znajdują się na poziomie wartości. Rysunek 10 przedstawia różne poziomy kultury zgodnie z tym opisem.

Rysunek 10. Cztery poziomy kultur narodowych wg Hofstede



Źródło: opracowanie własne na podstawie: G. Hofstede, G.J. Hofstede, M. Minkov, *Cultures and Organizations: Software of the Mind*, McGraw-Hill, London 1991

W powyższym rozdziale autor omówił wybrane teorie kultury narodowej. Celem opisu było wskazanie, czym jest wymiar kultury narodowej oraz jak rozumieć jej praktyczność i funkcje w badaniach nad zarządzaniem wielokulturowymi organizacjami. Wymiary kultury narodowej bezpośrednio wpływają na praktyki wykorzystywane w międzynarodowych korporacjach, a zatem możemy je wykorzystać do określenia ich wpływu na wskaźniki jednostek biznesowych, a co za tym idzie rezultaty ich działalności.

Pierwszą zidentyfikowaną w niniejszym opracowaniu teorią kultury narodowej jest koncepcja F. Trompenaarsa i Ch. Hampden-Turnera. Autorzy ustalili siedem wymiarów kultury opartych na trzech podstawach: relacji z ludźmi, stosunku do czasu i stosunku do środowiska. W dwóch z zaproponowanych wymiarów istnieją

<sup>169</sup> G. Hofstede, G.J. Hofstede, M. Minkov, *Cultures and Organizations: Software of the Mind*, McGraw-Hill, London 1991.

podobieństwa z wymiarami Hofstedeego. Ramy opracowane przez F. Trompenaarsa i Ch. Hampden-Turnera mają zastosowanie tak w kontekście kultury narodowej, jak i kultury organizacyjnej, co powoduje zamieszanie między nimi, dlatego autor nie przyjął powyższej koncepcji w swoich badaniach.

Drugą teorią kultury narodowej zidentyfikowaną w niniejszym opracowaniu są wymiary kultury narodowej GLOBE. W projekcie GLOBE zaproponowano dziewięć wymiarów kultury narodowej, które wychwytyują podobieństwa i różnice w wierzeniach, wartościach i obowiązujących normach. GLOBE rozszerzył obecną bazę wiedzy poprzez bardziej wszechstronną konceptualizację wymiarów kultury narodowej i wprowadzenie nowych wymiarów. Pośród zaproponowanych wymiarów są między innymi dystans władzy, unikanie niepewności i kolektywizm w rozbiciu na instytucjonalny oraz grupowy. Jak w przypadku pierwszej teorii, również tutaj wymiary pokrywają się w znacznym stopniu z wymiarami zaproponowanymi przez Hofstedeego, są ich rozwinięciem bez równie długiej historii badań, dlatego autor nie przyjął powyższej koncepcji w swojej analizie.

Zaproponowana przez Hofstedeego koncepcja kultury to trzecia przedstawiona przez autora teoria, która znalazła tylu krytyków, ilu zwolenników. Krytycy zwracają uwagę na uogólnienie wniosków, zbyt małą liczbę poziomów kultury<sup>170</sup> czy też kwestionują wnioskowane wartości z obserwacji postaw<sup>171</sup>. Nie zmienia to jednak faktu, że jest to najpopularniejsza koncepcja badań międzykulturowych. Stanowi ona jednocześnie podstawę wielu koncepcji zarówno na świecie, jak również w Polsce. W związku z tym autor podjął decyzję o przyjęciu do badań właśnie koncepcji Hofstedeego, przy czym ograniczył w badaniach liczbę wymiarów kultury do trzech: dystansu władzy, unikania niepewności i kolektywizmu/indywidualizmu.

#### **2.4. Wymiary kulturowe w zarządzaniu korporacjami międzynarodowymi**

Wielu zwolenników zarządzania kulturą postrzega ją jako zmienną organizacyjną, którą można manipulować w celu utrzymania lub uzyskania przewagi konkurencyjnej. Znacząca część badaczy łączy pojęcie zarządzania kulturą z poprawą wydajności organizacji. Z drugiej strony, ponieważ kultura istnieje w formie głęboko

---

<sup>170</sup> C.H. Hui, H.C. Triandis, *Individualism-Collectivism A Study of Cross-Cultural Researchers*, „Journal of Cross-Cultural Psychology” 1986, vol. 17, no. 2, s. 225–248.

<sup>171</sup> C. Schooler, *Culture's Consequences*, *Contemporary Sociology*, „A Journal of Reviews” 1983, vol. 12, no. 2, s. 167.

zakorzenionych przekonań i wartości oraz codziennych praktyk, wielu badaczy zgadza się z tezą, że jest niezwykle trudna do kontrolowania i zmiany. Wprowadzając zmiany w kulturze organizacyjnej, firmy koncentrują się na zmianie obserwowalnych wzorców zachowań lub praktyk. Prowadzi to do poprawy wydajności, co jest obserwowalne i dzięki temu mierzalne. Według Hofstede i in.<sup>172</sup> obserwowalne elementy to tylko pierwsza warstwa kultury w organizacjach. Wartości i podstawowe założenia członków są głęboko zakorzenione i leżą pod powierzchnią życia organizacji<sup>173</sup>. Szczególnie w dużych, rozproszonych geograficznie korporacjach międzynarodowych wartości i podstawowe założenia propagowane są kaskadowo od kierownictwa najwyższego szczebla w dół do wszystkich członków organizacji. Geograficzny rozwój międzynarodowej korporacji wiąże się z nowymi jednostkami biznesowymi podlegającymi lokalnym uwarunkowaniom kulturowym. Kiedy w organizacji występują lokalne subkultury, przekazywane przez kierownictwo wartości i podstawowe założenia ulegają rozmyciu. Oznacza to, iż cele, strategię czy filozofia firmy – odbiegając kulturowo od uwarunkowań lokalnych – nie będą tak efektywne. A zatem zarządzanie międzynarodowymi korporacjami wiąże się z wykorzystywaniem różnic kulturowych oraz z niwelowaniem ich negatywnych dla organizacji skutków. Adler<sup>174</sup> wyróżnia trzy modele międzykulturowej współpracy:

- dominację;
- współistnienie;
- współdziałanie.

W tabeli 10 zaprezentowano propozycję trzech modeli międzynarodowej współpracy wg Adlera wraz z opisem.

---

<sup>172</sup> G. Hofstede, G.J. Hofstede, M. Minkov, dz. cyt., s. 75.

<sup>173</sup> E.H. Schein, „Sense and nonsense about culture and climate”, Massachusetts Institute of Technology (MIT), Sloan School of Management, Cambridge 1999.

<sup>174</sup> N. Adler, dz. cyt., s. 44.

Tabela 10. Trzy modele międzykulturowych interakcji wg Adlera

<b>Modele międzykulturowych interakcji</b>		
<b>Dominacja</b>	<b>Współistnienie</b>	<b>Współdziałanie</b>
<p>W modelu tym kultury goszczące są ignorowane, a normy i wartości kultury macierzystej narzuca się całej organizacji. Jest to model najłatwiejszy do zrealizowania, gdyż wprowadzenie go nie wymaga szczególnej wiedzy dotyczącej organizacji. Brak uwzględnienia kultury goszczącej w przedmiotowym modelu może doprowadzić do zmniejszenia efektywności pracowników.</p>	<p>Dążenie do kompromisu pomiędzy kulturą macierzystą a kulturą goszczącą określa się modelem współistnienia. Podstawą modelu są normy, wartości i praktyki akceptowalne przez wszystkich pracowników. W modelu tym w celu uniknięcia sytuacji konfliktowych wykorzystywane są tylko zbliżone do siebie normy i wartości. Rozwiązanie to uniemożliwia wykorzystanie zalet będących domeną tylko jednej z przedmiotowych kultur.</p>	<p>Interakcje kultur macierzystej i goszczącej wnoszą nowe normy, wartości i praktyki. Prowadzi to nie tylko do rozwoju osobistego jej członków, ale przede wszystkim do rozwoju samej organizacji. Jej członkowie tworzą w ten sposób model zarządzania wykraczający poza ramy przedmiotowych kultur, co winno zwiększyć efektywność organizacji.</p>

Źródło: opracowanie własne na podstawie: N. Adler, *International Dimensions of Organizational Behavior*, 4th ed., South-Western Publishing, Cincinnati 2002

Do wskazania związku pomiędzy kulturowymi uwarunkowaniami zarządzania jednostkami biznesowymi międzynarodowych korporacji w Polsce i rezultatami działalności niezbędne jest określenie, czy, wykorzystując wymiary kultury narodowej, można wpływać na rezultaty działalności jednostek biznesowych międzynarodowych korporacji. Wyniki dotychczasowych badań z zakresu zarządzania kulturą organizacyjną winny zbliżyć nas do odpowiedzi na to pytanie. W dotychczasowych badaniach dotyczących kultury organizacyjnej przeważają trzy obszary:

- wpływ kultury organizacyjnej na rezultaty działalności;
- zmiana kultury organizacyjnej;
- zarządzanie kulturą.

**Wpływ kultury organizacyjnej na rezultaty działalności** nadal różni zarówno badaczy, jak i praktyków. Jednym z najpopularniejszych do dziś narzędzi do poprawy wydajności pracowników jest narzędzie zalecane przez Taylora, które polega na kontroli zachowania pracowników za pomocą systemu gratyfikacji opartego na standardach pomiaru pracy. Oznacza to wynagrodzenie podstawowe z dodatkami związanymi z wynikami, co wiąże się z nagradzaniem menedżerów za osiągnięcie namacalnych celów biznesowych. Personel otrzymuje nagrody finansowe za osiągnięcie celów finansowych, jakościowych i obsługi klienta. Pomimo krytyki tego narzędzia naukowe podejście Taylora do zwiększenia wydajności jest nadal szeroko stosowane zarówno w przemyśle, jak i usługach. Idea wpływu na rezultaty działalności poprzez kulturę organizacji nie zastąpiła metody Taylora, w najlepszym wypadku są one używane w tandemie. W literaturze często pomija się istnienie subkultur w organizacji, przeciwdziałających sobie lub wzmacniających się wzajemnie. Dotyczy to w szczególności dużych i rozproszonych geograficznie organizacji, w których wartości i przekonania członków reprezentujących lokalną subkulturę mają istotny wpływ na rezultaty działalności lokalnej jednostki biznesowej. Natomiast teoria, że na zachowanie w pracy wpływają jedynie bezpośrednio bodźce finansowe, nadal jest silnie umocowana w praktyce zarządzania. Jak twierdzą Lupton i Gowler<sup>175</sup>, najbardziej odpowiedni system płacowości uzależniony jest od kultury danej organizacji. Oczywiście w dużych i rozproszonych geograficznie organizacjach cechy te będą się różnić w zależności od regionu. Zmiana kultury organizacyjnej postrzegana jest jako sposób na poprawę wyników i uzyskanie przewagi konkurencyjnej. Wielu uważa, że można to osiągnąć poprzez stworzenie jednolitej kultury korporacyjnej, zmieniając subkulturę pracowników reprezentujących kraj goszczący. Kilmann i in.<sup>176</sup> twierdzą, że próba zmiany kultury nie ma większego sensu, jeśli nie ma to wpływu na organizację. Chociaż kultura wydaje się mieć wpływ na wydajność, nie ma na to jednoznacznych dowodów. Trudno oddzielić poprawę procesów za pomocą klasycznych metod od tych, które można przypisać zmianie kultury organizacji, ponieważ zmiany w kulturze organizacji są zwykle częścią zmian strategicznych, które same ze swojej natury powinny przynieść poprawę rezultatów działalności. Badacze podejmowali próby

---

<sup>175</sup> T. Lupton, D. Gowler, *Selecting a Wage Payment System*, Kogan Page, London 1969.

<sup>176</sup> V. Sathe, *How to Decipher and Change Corporate Culture*, [w:] *Gaining Control of the Corporate Culture*, (eds.) H. Kilmann, M. Saxton, R. Serpa i in., Jossey-Bass, San Francisco 1985, s. 230–261.



powiązania współdzielonych wartości z rezultatami działalności<sup>177</sup>. Carroll<sup>178</sup> uważa, że na wyniki wpływają czynniki składające się na otoczenie gospodarcze, a wydaje się, że w analizie Petersa i Watermana brakuje tych czynników. Barney<sup>179</sup> zwraca uwagę, że uwarunkowania geograficzne mogą wpływać na rezultaty działalności, ponieważ elementy kultury będące zaletami w jednej szerokości geograficznej lub czasie mogą być obciążeniem na innej szerokości geograficznej lub w innym czasie. A zatem, szczególnie w dużych i rozproszonych geograficznie organizacjach, uwzględnienie lokalnych subkultur będzie kluczowe.

Istotnym elementem **zmiany kultury organizacyjnej** według badaczy jest związek ze skutecznym przywództwem, które jest pierwszym krokiem w procesie zmiany strategii organizacji. Zdaniem badaczy za skuteczne uznać można takie przywództwo, które poprzez właściwy wpływ na zaufanie i relacje pośród pracowników poprawia wyniki organizacji<sup>180</sup>. W procesie zmiany kultury organizacyjnej wśród menedżerów popularne są gotowe modele<sup>181</sup>, ponieważ zarządzający są zwykle pod wpływem popularnych publikacji oferujących lepszą wydajność dzięki uproszczonym modelom zmian. W rezultacie menedżerowie – motywowani obietnicą szybkiej i łatwej poprawy wyników – wdrażają bez odpowiedniego przygotowania modele niedostosowane do wymogów ich organizacji. Jednak wśród naukowców wciąż toczy się debata na temat tego, czy kultura organizacji może być kontrolowana lub manipulowana dla osiągnięcia celów biznesowych. Z jednej strony w literaturze znajdziemy przykłady skutecznie przeprowadzonej zmiany kultury organizacyjnej<sup>182</sup>, z drugiej badacze zwracają uwagę, iż niewiele jest opublikowanych przypadków, w których pomyślnie

---

<sup>177</sup> T. Peters, R. Waterman, *In Search of Excellence. Lesson from American Best-Run Companies*, Warner Books, New York 1984; T.E. Deal, A.A. Kennedy, *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*, Basic Books, New York 1982; J.B. Cullen, K.P. Parboteean, *International business: strategy and the multinational company*, Routledge, New York 2010.

<sup>178</sup> D.T. Carroll, *A Disappointing Search for Excellence*, „Harvard Business Review” 1983, no. 63, s. 78–88.

<sup>179</sup> J.B. Barney, *Organisational Culture: Can it be a Source of Sustained Competitive Advantage?*, „Academy of Management Review” 1986, vol. 11, no. 3, s. 656–665.

<sup>180</sup> J. Paliszkiewicz, J. Gołuchowski, A. Koohang, *Leadership, trust, and knowledge management in relation to organizational performance: Developing an instrument*, „The Online Journal of Applied Knowledge Management” 2015, vol. 3, no. 2, s. 19–35.

<sup>181</sup> R.H. Kilmann, M.J. Saxtub, R. Serpa i in., *Gaining Control of the Corporate Culture*, Jossey-Bass, San Francisco 1985.

<sup>182</sup> W.B. Tunstall, *The Break-up of the Bell System. A Case Study in Cultural Transformation*, „California Management Review” 1986, no. 2, s. 110–124.

osiągnięto poważne zmiany w kulturze i wykazano ich trwałość<sup>183</sup>. Powodów niewielkiej ilości skutecznych implementacji gotowych modeli zmiany kultury organizacyjnej można się doszukiwać w ich doborze i sposobie implementacji. Wiele z tych modeli bazuje na pracach Petersa i Watermana oraz innych badaczy z lat 80. Te częściowo nieaktualne modele w większości bazują na ośmiu „podstawowych atrybutach sukcesu”, spośród których menedżerowie dobierają jedynie część tych łatwiejszych do realizacji. Pośród nich przeważają ograniczenie biurokracji, spłaszczenie struktury organizacyjnej, obsługa klienta oraz nacisk na menedżerów średniego szczebla i ich podwładnych na zwiększenie produktywności. Pomijane są takie elementy jak:

- wsparcie dla wielu liderów i innowatorów w całej organizacji;
- prosta i szczupła struktura najwyższego kierownictwa;
- elastyczność w centralizacji – organizacje są zarówno scentralizowane, jak i zdecentralizowane. Podstawowe wartości są scentralizowane, ale jednocześnie jednostki biznesowe posiadają autonomię na przykład w zakresie rozwoju produktów.

A zatem model zmiany kultury organizacyjnej to kompleksowe narzędzie, które należy stosować w całości. Decydując się na jego implementację, menedżer winien w szczególności uwzględnić wiele subkultur organizacyjnych istniejących w regionach, w których działa korporacja. Rozwiązaniem jest uwzględnienie poziomów kultury w organizacji, na przykład zgodnie z modelem Hofstede. Menedżerowie najwyższego szczebla pracują na poziomie artefaktów i wartości, odpowiadając za misję firmy i jej cele strategiczne, natomiast menedżerowie średniego szczebla odpowiadają za kontrolowanie swojej subkultury, wykorzystując lokalne uwarunkowania kulturowe. Tak zróżnicowane podejście pozwoli wykorzystać zalety będące domeną tylko jednej z subkultur w organizacji. Według autora głównym nieporozumieniem w zrozumieniu całej koncepcji kultury jest to, że zmiana zachowania powoduje zmianę w kulturze. Kultura powinna być postrzegana zarówno przez najgłębszy poziom jako przekonania i wartości, jak i na wyższych poziomach, uwzględniając praktyki pracy. Kluczową kwestią jest to, które efekty można przypisać bezpośrednio zmianom podstawowych wartości i przekonań, a które

---

<sup>183</sup> P.B. Smith, M.E. Peterson, *Leadership, organizations and culture: An event management model*, Sage Publications, London 1988.

zmianom w praktykach pracy i zewnętrznych warunkach marketingowych. Zmiany w zachowaniu nie zawsze są równoznaczne ze zmianami przekonań i wartości. Ogbonna i Wilkinson<sup>184</sup> doszli do wniosku, że zmiany w kulturze organizacyjnej mają bardziej nietrwały charakter behawioralny niż zmiany w wartościach i przekonaniach. Sugeruje to, iż z punktu widzenia długoterminowych celów organizacji należałoby raczej wykorzystywać różnice kulturowe na korzyść organizacji, aniżeli narzucać normy i wartości kultury macierzystej całej organizacji, ignorując jednocześnie kultury krajów goszczących.

Trzecim obszarem rozważań dotyczących kultury organizacyjnej jest **zarządzanie kulturą**. Przeprowadzono wiele badań nad rolą menedżera w organizacji. Fayol, jak wielu innych badaczy, uważał, że istnieje pięć podstawowych funkcji zarządzania: planowanie, organizacja, koordynacja, dowodzenie i kontrola. Wielu późniejszych badaczy nie zgadzało się z tą koncepcją, między innymi Robbins i DeCenzo<sup>185</sup>. Schein uważa, że funkcja kontrolna zarządzania Fayola, szczególnie w odniesieniu do zarządzania kulturą, jest nadal aktualna i kluczowa<sup>186</sup>.

Związek między zarządzaniem i zmianą kultury został zidentyfikowany przez Tichy i Ulricha, którzy uważają, że zmiana kultury organizacyjnej wymaga nowego modelu zarządzania. Transformacja organizacji poprzez zarządzanie postrzegana jest jako sposób na poprawę rezultatów działalności, jednak odgórnie wprowadzane procesy zmiany kultury organizacji, gdy docierają na poziom subkultury jednostki biznesowej, ulegają osłabieniu. Błędnie zakłada się, że wartości i przekonania prezesa zarządu i jego kadry zarządzającej wyższego szczebla będą akceptowane przez wszystkich członków organizacji. Wielu badaczy kwestionuje ten pogląd, twierdząc, że szczególnie duże i rozproszone geograficznie organizacje składają się z wielu potencjalnie sprzecznych subkultur, co uniemożliwia pełną akceptację odgórnie narzuconych wartości. Zmiana kultury organizacyjnej w oparciu o odgórnie wprowadzane procesy może w konsekwencji tłumić inicjatywę i kreatywność u podwładnych poprzez procesy przeniesienia i przeciwprzeniesienia. Szczególnie w dużych i rozproszonych geograficznie organizacjach, w których jednostki biznesowe

---

<sup>184</sup> E. Ogbonna, B. Wilkinson, *Corporate Strategy and Corporate Culture: The View from the Checkout*, „Personnel Review” 1990, vol. 19, no. 4, s. 9–15.

<sup>185</sup> S.P. Robbins, D.A. DeCenzo, *Podstawy zarządzania*, PWE Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2002.

<sup>186</sup> E.H. Schein, *Organisational Culture and Leadership*, dz. cyt., s. 50.

często znajdują się w bardzo różnych środowiskach lokalnych i mają swoją długą historię i różnorodność subkulturową. Wielu menedżerów wyższego szczebla uważa, że zmiany w praktykach pracy i obserwowanym zachowaniu doprowadzą do zmiany kultury organizacji. Menedżerowie najwyższego szczebla zakładają, że ich koledzy na średnich i niższych szczeblach przyjmą zmiany i przeniosą je na swoich podwładnych. W wielu przypadkach kaskada przekonań i wartości kierownictwa wyższego szczebla wydaje się działać, ponieważ lokalni pracownicy akceptują filozofię i misję firmy, lecz nie jest to równoznaczne ze zmianą wartości lokalnej subkultury. Zmiana kultury organizacji jest prawie zawsze związana z menedżerami najwyższego szczebla, podczas gdy w rzeczywistości równie ważnym obszarem przywództwa w dużych organizacjach jest średni poziom menedżerski. Na tym poziomie w organizacji od menedżera średniego szczebla oczekuje się wprowadzenia jednolitych praktyk zgodnie z zaleceniami kierownictwa, co jest niezwykle trudne w organizacjach o dużej różnorodności kulturowej. Inicjatorami i wykonawcami zmian w kulturze organizacji winni być raczej menedżerowie średniego szczebla, którzy są w rzeczywistości częścią subkultury i lepiej rozumieją swoich podwładnych oraz wewnętrzne i zewnętrzne środowisko, w którym działają oddziały. W związku z tym, będąc na średnim poziomie zarządzania, ulegają oni wpływom tak kultury organizacji bazującej na pierwotnym założycielu organizacji, jak i lokalnej subkultury, którą reprezentują. Będą więc w stanie zauważyć zalety będące domeną tylko jednej subkultury w organizacji. Ten unikalny wpływ dwóch subkultur daje możliwość, aby maksymalizując – na ile to możliwe – unifikację kultury organizacji, wykorzystać jednocześnie zalety będące domeną subkultury, którą reprezentują. Skuteczne zarządzanie w organizacjach wymagane jest do spełnienia celów biznesowych, szczególnie w zakresie rezultatów działalności. W literaturze dotyczącej kultury organizacyjnej nadal toczy się debata, czy jej zmiana może być źródłem poprawy rezultatów jej działalności. Istnieje wiele aspektów koncepcji kultury w otoczeniu organizacyjnym, z których niektóre są namacalne i dlatego można je mierzyć i kontrolować. Kłopotliwe w pomiarze i kontroli pozostają aspekty niematerialne. A zatem do optymalizacji modelu zarządzania niezbędnym dla menedżera będzie narzędzie do pomiaru wymiarów lokalnej subkultury, jakim jest przyjęta przez autora w niniejszych badaniach koncepcja wymiarów kultury wg Hofstede.

Pomiar wymiarów kultury, a następnie ich wpływu na wskaźniki organizacji wyznaczy kierunki zmian w kulturze organizacji gwarantujące permanentną poprawę rezultatów jej działalności.

### 3. KULTUROWE UWARUNKOWANIA MIĘDZYNARODOWYCH KORPORACJI W ŚWIETLE BADAŃ WŁASNYCH

Do prowadzenia efektywnej działalności gospodarczej w dobie globalizacji niezbędna jest znajomość specyfiki kraju, w którym działa przedsiębiorstwo. Wykorzystanie wiedzy na temat lokalnych kulturowych uwarunkowań<sup>187</sup> może pomóc w maksymalizacji rezultatów działalności. Dla zrozumienia wpływu kulturowych uwarunkowań zarządzania jednostkami biznesowymi międzynarodowych korporacji w Polsce w pierwszej kolejności należy zbadać i zrozumieć pojęcie uwarunkowań kulturowych wynikające z poziomu wymiarów kultury, których efektem jest wymóg stosowania modelu zarządzania z uwzględnieniem lokalnych kulturowych uwarunkowań. Kultura jest pojęciem trudnym do zdefiniowania, które ma wiele znaczeń. Najczęściej jednak odnosi się do sposobu życia społeczeństwa. Kultura to grupa ludzi, którzy tworzą i nadają znaczenie wspólnym obyczajom i zasadom. Dlatego kulturę można traktować jako zbiór wzorców zachowań odnoszących się do myśli, obyczajów i działań, które członkowie społeczeństwa podzielają, nauczyli się ich i przekazali następnemu pokoleniu. Wyznawane w danej kulturze przekonania i normy wpływają na członków społeczności, aby zachowywali się w sposób uznawany za akceptowany przez innych członków tej grupy<sup>188</sup>. Kultura narodowa odróżnia członków jednej grupy od innych i jest równoznaczna z osobowością jednostki należącej do tej grupy. Kultura zatem może albo sprzyjać, albo nie sprzyjać rozwojowi jednostki biznesowej międzynarodowej korporacji w kraju goszczącym<sup>189</sup>. Oznacza to, że komunikacja i współpraca międzykulturowa wymagają znajomości zasad obowiązujących w różnych kulturach, ponieważ to, co jest akceptowane w jednej kulturze, może nie być akceptowane w innej<sup>190</sup>. W kontekście przedmiotowych badań istotne stają się wymiary kultury umożliwiające operacjonalizację i praktyczne zastosowanie pojęcia kultura. Identyfikacja i pomiar wymiarów kultury umożliwią określenie ich wpływu na

---

<sup>187</sup> Uwarunkowania należy rozumieć jako zbiór determinant/czynników wpływających na opisywane zjawisko. Determinanta (łac. *determino* – określający) to każdy element, którego funkcja polega na determinowaniu czegoś (*Słownik Wyrazów Obcych*, Wydawnictwo Naukowe PWN). Determinant oznacza również wyznacznik (W. Kopaliński, *Słownik wyrazów obcych i zwrotów obcojęzycznych*, Wydawnictwo Wiedza Powszechna, Warszawa 1985, s. 88).

<sup>188</sup> M. Rashid, Z. Abdul, J.A. Ho, *Perceptions of business ethics in a multicultural community: The case of Malaysia*, „Journal of Business Ethics” 2003, no. 43, s. 75–87.

<sup>189</sup> G. Hofstede, *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nations*, 2nd ed., Sage Publications, Thousand Oaks 2001.

<sup>190</sup> T.I. Kawar, *Cross-cultural Differences in Management*, „International Journal of Business and Social Science” 2012, vol. 3, no. 6, s. 105–111.

wskaźniki KPI, co stanowiło podstawę do sformułowania hipotez. Niniejsze badanie ma na celu sprawdzenie, czy wymiary kultury wpływają na rezultaty działalności jednostek biznesowych międzynarodowych korporacji w Polsce. Skuteczny menedżer, zależnie od kultury i obowiązujących w niej norm, winien dopasować swój model zarządzania, w związku z tym powinien on podlegać odpowiednim modyfikacjom<sup>191</sup>, co doprowadzi do powstania nowego stylu zarządzania<sup>192</sup>. Budując swój model zarządzania polskimi jednostkami biznesowymi międzynarodowych korporacji w Polsce, menedżer winien uwzględniać w szczególności lokalne kulturowe uwarunkowania. Zatem uwzględnienie poziomu wymiarów kultury wydaje się być tym czynnikiem, od którego w znacznej mierze zależy przyszłość przedsiębiorstw działających na rynkach międzynarodowych<sup>193</sup>. Celem przedmiotowego badania jest zatem ocena związku, jaki istnieje między wybranymi wymiarami kultury wg koncepcji Hofstede'a a rezultatami działalności jednostek biznesowych międzynarodowych korporacji w Polsce.

W związku z tym w niniejszym rozdziale zostaną omówione teoretyczne i praktyczne ramy dobranych przez autora do badań wymiarów kultury wg koncepcji Hofstede'a. Zwiększenie przewagi konkurencyjnej firmy poprzez uwzględnienie w modelu zarządzania wymiarów kultury, a co za tym idzie doskonalenie jej usług i produktów, przyniesie poprawę rezultatów działalności jednostek biznesowych międzynarodowych korporacji<sup>194</sup>. Kultura narodowa była polem badań tak badaczy socjologii, jak również antropologów czy ekonomistów w zakresie analizy podobieństw i różnic między krajami. To wierzenia i zwyczaje oraz wynikający z nich schemat zachowań wyróżniają poszczególne kultury narodowe. Hofstede wniósł ważny wkład w dziedzinę badań nad kulturą narodową, tworząc wymiary i punktację w celu zróżnicowania dostępnych kultur narodowych. Jak wspomniano już wcześniej, liczba cytowań w Google Scholar według stanu na 2022 r. to ponad 218 000. Obecnie większość badaczy w swoich studiach z zakresu zarządzania wykorzystuje badania Hofstede'a jako główną skalę do pomiaru kultury narodowej. Jego badania będą więc głównymi ramami teoretycznymi oceny poziomu wymiarów kultury w niniejszej analizie.

---

<sup>191</sup> A.K. Koźmiński, *Zarządzanie w warunkach niepewności*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004.

<sup>192</sup> W. Piotrowski, A.K. Koźmiński, *Zarządzanie. Teoria i praktyka* [ibuk], Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2010.

<sup>193</sup> L. Zbiegień-Maciąg, *Kultura w organizacji. Identyfikacja kultur znanych firm*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005.

<sup>194</sup> A. Baregheh, J. Rowley, S. Sambrook, *Towards a multidisciplinary definition of innovation*, „Management Decision” 2009, vol. 47, no. 8, s. 1323–1339.

Jak wspomniano już w rozdziale drugim niniejszej dysertacji, w swoich badaniach nad kulturami narodowymi Hofstede zidentyfikował sześć wymiarów, którymi jedna kultura może się różnić od innej. Jego głównym wkładem było znalezienie sposobu na operacjonalizację zmiennej „kultura” dla każdego kraju<sup>195</sup>. Pomimo iż zaproponowana przez Hofstede koncepcja kultury znalazła wielu krytyków, jednocześnie jest najpopularniejszą i najczęściej stosowaną koncepcją badań międzykulturowych. Dodatkowo wiele spośród pozostałych koncepcji albo jest kontynuacją propozycji Hofstede, albo jest w części zbieżna z zaproponowanymi przez niego wymiarami kultury. W związku z tym autor podjął decyzję o przyjęciu do badań właśnie koncepcji Hofstede i zgodnie z ustaleniami z drugiego rozdziału niniejszej dysertacji, ograniczył w badaniach ilość wymiarów kultury do trzech opisanych w niniejszym rozdziale. Wpływ kultury narodowej odnajdujemy w różnych aspektach działalności jednostek biznesowych międzynarodowych korporacji. Wymiary kultury wpływają na strukturę organizacyjną, organizację zadań czy definiowanie i realizację celów organizacji. W tym sensie każdy z trzech przyjętych do badań wymiarów kultury zaproponowany przez Hofstede może wpływać na rezultaty działalności jednostki biznesowej zlokalizowanej w danym kraju, a w konsekwencji na globalne rezultaty działalności międzynarodowej korporacji. W celu zidentyfikowania i pomiaru trzech wybranych do badań wymiarów kultury autor oparł się na koncepcji kultury autorstwa Hofstede oraz przygotowanego przez niego narzędzia do pomiaru, jakim jest kwestionariusz VSM13. Jak wykazał autor w rozdziale drugim niniejszej dysertacji, każdy z trzech dobranych do badań wymiarów jest ściśle powiązany z różnymi aspektami działalności jednostki biznesowej międzynarodowej korporacji. Dystans władzy to wpływ wywierany przez przełożonych na swoich podwładnych, indywidualizm wskazuje na stopień współzależności wśród członków organizacji, natomiast unikanie niepewności to stopień zagrożenia, jaki odczuwają pracownicy jednostki biznesowej przez sytuacje nieznane, wieloznaczne lub nieustrukturyzowane.

### **3.1. Dystans władzy jako wymiar kultury**

Pierwszym wymiarem kulturowym z przyjętej przez autora do badań koncepcji Hofstede jest **dystans władzy (PDI)**. Wymiar ten ma istotny wpływ z punktu widzenia przedmiotowych badań nad zarządzaniem jednostkami biznesowymi

---

<sup>195</sup> G. Hofstede, *Measuring Organizational Cultures. A Qualitative and Quantitative Study Across Twenty Cases*, „Administrative Science Quarterly” 1990, no. 35, s. 265–316.



międzynarodowych korporacji w Polsce. Dystans władzy to termin opisujący niechęć jednostek danej kultury do koncentracji władzy i statusu. A zatem im większy dystans władzy, tym większe przekonanie, że centralizacja i asymetryczny podział struktur władzy niezbędny jest do prawidłowego funkcjonowania struktury społecznej<sup>196</sup>. Według twórcy tego terminu dystans władzy to „emocjonalna przestrzeń oddzielająca podwładnych od przełożonych”. Zgodnie z tą definicją dystans władzy wskazuje na stosunek członków danej kultury do występujących w obszarze ich kultury nierówności. Odczuwanie przez jednostkę wysokiego poziomu dystansu władzy oznacza przyzwolenie społeczeństwa na przywileje, jakimi otacza się władza, jego uzależnienie od władzy oraz scentralizowaną strukturę decyzyjną. Z kolei odczuwanie przez jednostkę niskiego poziomu dystansu władzy oznacza partycypację wszystkich poziomów w procesie decyzyjnym, a w relacjach pomiędzy przełożonym i jego podwładnymi występuje współzależność<sup>197</sup>. W krajach charakteryzujących się wysokim poziomem dystansu władzy jednostki są bardziej skłonne zaakceptować różnice we władzy i bogactwie, co oznacza, iż kraje te z zasady są bardziej autokratyczne<sup>198</sup>. Z kolei w krajach charakteryzujących się niskim poziomem dystansu władzy oczekiwana jest stała kontrola społeczeństwa nad władzą. Przekłada się to na kulturę, elastyczność i efektywność działań firmy, a w konsekwencji na konkurencyjność<sup>199</sup>. Podsumowując, dystans władzy jest zatem definiowany jako stopień wpływu wywierany przez przełożonych na swoich podwładnych.

Z punktu widzenia organizacji, jaką jest jednostka biznesowa międzynarodowej korporacji, centralizacja władzy i decyzyjność powinny być dopasowane do poziomu wymiaru dystansu władzy pracowników danej jednostki biznesowej. Niedopasowanie struktury decyzyjności do poziomu przedmiotowego wymiaru może negatywnie wpływać na wiele aspektów działalności jednostki. W przypadku zbyt wysokiej centralizacji decyzji w jednostce biznesowej cechującej się niskim poziomem tego wymiaru u pracowników może to zmniejszać inicjatywę pracowników na przykład w zakresie innowacyjności<sup>200</sup>. W takiej sytuacji nie uda się

---

<sup>196</sup> Tamże, s. 38.

<sup>197</sup> Tamże.

<sup>198</sup> R. Mihet, *Effects of culture on firm risk-taking: A cross-country and cross-industry analysis*, „Journal of Cultural Economics” 2013, no. 37, s. 109–151.

<sup>199</sup> L. Karczewski, *Założenia kulturowe – zaufanie – zarządzanie zasobami ludzkimi w Stanach Zjednoczonych i w Japonii*, „Prakseologia” 2003, nr 143, s. 217–230.

<sup>200</sup> F. Damanpour, *Organizational innovation: A meta-analysis of effects of determinants and moderators*, „Academy of Management Journal” 1991, vol. 34, no. 3, s. 555–590.

również wykorzystać wzajemnego zaufania i grupowej pracy na wspólne cele organizacji. I odwrotnie – w przypadku zbyt niskiej centralizacji decyzji w jednostce biznesowej cechującej się wysokim poziomem tego wymiaru przy braku inicjatywy własnej pracowników powstanie tzw. „bezwład organizacyjny”, przejawiający się trudnościami w podejmowaniu zwłaszcza pilnych decyzji.

A zatem różnica pomiędzy kulturą inwestora a lokalnymi pracownikami wpłynie między innymi na stopień autonomii pracowników. Zależnie od lokalnego poziomu tego wskaźnika może to tłumić inicjatywę, co będzie miało przełożenie na wyniki jednostki biznesowej. Dystans do władzy może również utrudniać komunikację, gdyż pracownicy mogą odczuwać lęk w kontaktach z przełożonymi. Menedżer, zależnie od poziomu tego wskaźnika pośród swoich pracowników, może poluznić lub usztywnić stosunki ze swoimi pracownikami, ułatwiając im w ten sposób działania indywidualne lub grupowe. Niezależnie od kierunku, jaki wybierze menedżer, podstawą winien być pomiar poziomu dystansu władzy pracowników i jego wpływu na rezultaty działalności jednostki biznesowej.

W związku z tym identyfikacja poziomu wymiaru dystansu władzy w przedmiotowej analizie modelu zarządzania wydaje się elementem niezbędnym do uzyskania kompleksowego obrazu wpływu kulturowych uwarunkowań na zarządzanie jednostkami biznesowymi międzynarodowych korporacji w Polsce.

### **3.2. Indywidualizm i kolektywizm jako wymiary kultury**

Drugim wymiarem kultury z przyjętej przez autora do badań koncepcji Hofstede jest **indywidualizm i kolektywizm (IDV)**. To kolejny istotny z punktu widzenia przedmiotowych badań wymiar kultury mający wpływ na zarządzanie jednostkami biznesowymi międzynarodowych korporacji w Polsce. Wymiar indywidualizmu i kolektywizmu był szeroko wykorzystywany przez wielu badaczy w różnych dyscyplinach do wyjaśnienia różnic w zachowaniu osób badanych<sup>201</sup>.

---

<sup>201</sup> G.H. Hofstede, W.J. Lonner, J.W. Berry, *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*, University of Illinois at Urbana-Champaign's Academy for Entrepreneurial Leadership Historical Research Reference in Entrepreneurship, Urbana-Champaign 1980; W.B. Gudykunst, T. Nishida, K.L. Schmidt, *The influence of cultural, relational, and personality factors on uncertainty reduction processes*, „Western Journal of Speech Communication” 1989, no. 53, s. 13–29; H.Ch. Triandis, *Cross-Cultural Studies of Individualism and Collectivism*, [w:] *Nebraska Symposium on Motivation*, (ed.) J. Berman, University of Nebraska Press, Lincoln 1990, s. 41–133; J.B. Sinha, J. Verma, *Structure of Collectivism*, [w:] *Growth and Progress in Cross-Cultural Psychology*, (ed.) Ç. Kâğıtçıbaşı, Swets North America, Berwyn-Lisse 1987, s. 123–129; H.Ch. Triandis, *Culture and Conflict*, „International Journal of Psychology” 2000, vol. 35, no. 2, s. 145–152.

Wymiar ten występuje zarówno w filozofii zachodniej, jak i wschodniej w analizie podstawowych norm i reguł w różnych kulturach<sup>202</sup>. Indywidualizm to termin, któremu przeciwstawia się kolektywizm<sup>203</sup>. Dotyczy on stopnia współzależności, jaką społeczeństwo utrzymuje wśród swoich członków, definiowanej jako określanie siebie poprzez „ja” lub „my”<sup>204</sup>. Stopień indywidualizmu w kulturze odnosi się do predyspozycji jej członków do dbania i martwienia się bardziej o siebie i swoją rodzinę niż o innych członków grupy społecznej, której są przedstawicielami. Poziom indywidualizmu w krajach wysoko rozwiniętych jest wyższy niż w krajach rozwijających się, ponieważ istnieje mniejsza potrzeba polegania na innych ludziach<sup>205</sup>. Jak twierdzą Hofstede i in.<sup>206</sup>, indywidualizm charakterystyczny jest dla kultury anglo-amerykańskiej. Natomiast za kolektywistyczne uznawane są kultury, w obrębie których ludzie od urodzenia związani są z licznymi podgrupami. Ochrona opiera się na podgrupach, do których należy jednostka. Grupa chroni te jednostki, które są jej częścią, w zamian jednostka zobowiązuje się zaspokajać potrzeby pozostałych członków grupy<sup>207</sup>. W tabeli numer 11 zaprezentowano cztery atrybuty wymiaru indywidualizm i kolektywizm<sup>208</sup>.

---

<sup>202</sup> F.L.K. Hsu, *Americans and Chinese: Passages to Differences*, University of Hawaii Press, Honolulu 1981; J.O. Yum, *The Impact of Confucianism on Interpersonal Relationships and Communication Patterns in East Asia*, „Communications Monographs” 1988, vol. 55, no. 4, s. 374–388.

<sup>203</sup> G. Hofstede, G.J. Hofstede, dz. cyt., s. 52.

<sup>204</sup> S. Kitayama, H.R. Markus, M. Kurokawa, *Culture, emotion, and well-being: Good feelings in Japan and the United States*, „Cognition and Emotion” 2000, no. 14, s. 93–124.

<sup>205</sup> K. Leung, S. Iwawaki, *Cultural Collectivism and Distributive Behavior*, „Journal of Cross-Cultural Psychology” 1988, no. 19, s. 35–49.

<sup>206</sup> G.H. Hofstede, W.J. Lonner, J.W. Berry, dz. cyt., s. 89.

<sup>207</sup> G. Hofstede, *Culture's Consequences: International...*, dz. cyt., s. 38.

<sup>208</sup> T.M. Singelis, H. Triandis, D. Bhawuk i in., *Horizontal and vertical dimensions of individualism and collectivism: A theoretical and measurement refinement*, „Cross-Cultural Research” 1995, no. 29, s. 240–275.

Tabela 11. Cztery atrybuty wymiaru indywidualizm i kolektywizm według Triandisa

<b>Indywidualista</b>	<b>Kolektywista</b>
Priorytet mają cele osobiste	Priorytet mają cele grupowe
Niezależność i aspekty osobiste	Współzależności i aspekty grupowe
Postrzega relacje jako wymianę intelektualną	Podkreśla wspólność relacji, nawet jeśli stanowi to wadę
Zachowania społeczne determinowane są przez postawy	Zachowania społeczne zakorzenione są w normach i obowiązkach

Źródło: opracowanie własne na podstawie: H.Ch. Triandis, *Individualism & collectivism*, Westview Press, Boulder 1995

W krajach o wysokim poziomie indywidualizmu podstawowym składnikiem społeczeństwa jest niezależna jednostka. Przedstawiciele takich kultur bardziej cenią indywidualne triumfy. Indywidualne interesy przeważają nad zbiorowymi. Wysoki poziom wymiaru IDV charakteryzuje się lojalnością jednostki głównie wobec siebie i swoich najbliższych oraz luźnymi ramami społecznymi. Badacze stwierdzili, że członkowie kultur indywidualistycznych preferują style komunikacji bezpośredniej bardziej niż członkowie kultury kolektywistycznej. W krajach charakteryzujących się niskim poziomem indywidualizmu podstawowym składnikiem społeczeństwa jest grupa, do której przynależy jednostka. Przedstawiciele tych kultur przejawiają niekwestionowaną lojalność wobec grupy. Zbiorowe interesy przeważają nad indywidualnymi. Niski poziom wymiaru IDV charakteryzuje oczekiwanie, iż to grupa zatroszczy się o jednostkę. Literatura przedmiotu wykazała, że ludzie dokonują rozróżnień w ramach grupy własnej / obcej niezależnie od poziomu indywidualizmu. Istnieją jednak różnice w tym podziale. Indywidualista zwykle odróżnia autonomiczne ja od innych jednostek lub całych grup, podczas gdy kolektywista zwykle rozróżnia grupy własne (spokrewnieni) i grupy obce (niespokrewnieni). Podsumowując, wymiar indywidualizmu i kolektywizmu jest zatem definiowany jako stopień współzależności wśród członków społeczeństwa: indywidualistyczny = niski, kolektywistyczny = wysoki.

Z punktu widzenia jednostki biznesowej międzynarodowej korporacji jako organizacji wymiar indywidualizmu i kolektywizmu znajduje odzwierciedlenie w relacjach wewnątrz i między organizacjami. Działalność jednostki biznesowej w kulturach o wysokim poziomie indywidualizmu oparta będzie na pracowniku jako niezależnej jednostce. Oznacza to, iż motywacją do pracy będzie głównie chęć

spełnienia własnych osiągnięć jednostki. Doceniane winny być inicjatywa w działaniu oraz indywidualne decyzje, a jednostka biznesowa osiągnie lepsze wyniki, organizując pracę indywidualnie. Prywatne życie pracownika jest sferą, w którą pracodawca nie powinien ingerować. Z kolei działalność w kulturach o niskim poziomie indywidualizmu – zorientowana na kolektywizm – koncentrować się będzie na utrzymaniu jednostki biznesowej jako zbiorowości oraz stworzeniu i utrzymaniu harmonijnych relacji wśród pracowników. Jednostka biznesowa osiągnie lepsze wyniki, organizując pracę w grupach, a w sytuacjach problemowych winna unikać konfliktów mogących wywoływać niepokój pośród pracowników jako grupy, poszukiwać harmonii oraz podtrzymywać ducha kolektywności.

A zatem różnica pomiędzy kulturą inwestora a lokalnymi pracownikami wpłynie – podobnie jak w przypadku dystansu władzy – między innymi na stopień autonomii pracowników, co będzie miało przełożenie na wyniki jednostki biznesowej. Większej autonomii wymagać będą inicjatywa, innowacyjność i realizacja planów<sup>209</sup>. Z drugiej strony mniejszej autonomii wymagać będą działania grupowe i tworzenie harmonijnych relacji wśród pracowników. Zależnie od aktualnego poziomu indywidualizmu pośród pracowników jednostki biznesowej menedżer może to wykorzystać w swoim modelu zarządzania. Zmiana poziomu wymiaru indywidualizmu poprzez zastosowanie narzędzia, jakim jest model zarządzania z uwzględnieniem wymiarów kultury, daje możliwość poprawy wydajności jednostki biznesowej. I tak, zależnie od oczekiwanego efektu, menedżer może – wykorzystując wysoki poziom indywidualizmu pośród pracowników jednostki biznesowej – szerzej wykorzystać inicjatywę pracowników oraz zwiększyć innowacyjność. Ewentualnie – wykorzystując niski poziom indywidualizmu – skoncentrować wysiłki na zwiększaniu wydajności poprzez organizację pracy w grupach. Wymiar indywidualizmu/kolektywizmu, zależnie od jego poziomu, wykorzystać można do wpływania na sposób podejmowania decyzji (indywidualny lub zbiorowy). Niezależnie od kierunku, jaki obierze menedżer, podstawą winien być pomiar aktualnego poziomu wymiaru indywidualizmu i kolektywizmu oraz jego wpływ na rezultaty działalności jednostki biznesowej.

---

<sup>209</sup> K. Zien, S. Buckler, *From experience dreams to market: Crafting a culture of innovation*, „Journal of Product Innovation Management” 1997, vol. 14, no. 97, s. 274–287.

W związku z tym identyfikacja poziomu wymiaru indywidualizmu i kolektywizmu w analizie modelu zarządzania z uwzględnieniem wymiarów kultury wydaje się elementem niezbędnym do uzyskania kompleksowego obrazu wpływu kulturowych uwarunkowań na zarządzanie jednostkami biznesowymi międzynarodowych korporacji w Polsce.

### 3.3. Unikanie niepewności jako wymiar kultury

Trzecim wymiarem kulturowym z przyjętej przez autora do badań koncepcji Hofstede jest **unikanie niepewności (UAI)**. To trzeci istotny z punktu widzenia przedmiotowych badań wymiar kultury mający wpływ na zarządzanie jednostkami biznesowymi międzynarodowych korporacji w Polsce. Unikanie niepewności to termin autorstwa Marcha i Cyerta<sup>210</sup>. W pierwszej kolejności wprowadzony został do socjologii organizacji. Unikanie niepewności wskazuje, w jakim stopniu jednostki z badanej kultury skłonne są radzić sobie z brakiem wcześniejszej wiedzy, nieprzewidywalnością wydarzeń oraz ryzykiem<sup>211</sup>. Odczuwanie zbyt dużego stopnia niepewności powoduje lęk i niepokój, jednak poziom tolerancji dla niepewności jest różnie określany przez różne społeczności. Przekroczenie poziomu tolerancji niepewności wywołuje stres oraz potrzebę przewidywalności oraz bywa powodem wypalenia zawodowego<sup>212</sup>. Odpowiedzią na taką potrzebę były wprowadzane przez społeczności religie, doktryny, zwyczaje i przepisy prawa<sup>213</sup>. Nie oznacza to, że unikanie niepewności jednoznacznie jest z chęcią uniknięcia ryzyka. Ryzyko odnosi się do prawdopodobieństwa wystąpienia konkretnego wydarzenia, a niepewność nie ma określonego stopnia prawdopodobieństwa. A zatem odczuwanie zbyt dużego stopnia niepewności powoduje lęk i niepokój, co może mieć bezpośredni wpływ na podejmowanie decyzji. Przedstawiciele kultur charakteryzujących się wysokim stopniem unikania niepewności są bardziej uczuciowi i emocjonalni, co objawia się większą ekspresyjnością, ale też strachem przed nowym, sztywnym podejściem oraz generalną nerwowością jednostki. W krajach charakteryzujących się wysokim stopniem unikania niepewności istotnym jest przestrzeganie obowiązujących

---

<sup>210</sup> R.M. Cyert, J.G. March, *A Behavioural Theory of the Firm*, [w:] *Organizational Behavior 2: Essential theories of process and structure*, (ed.) J.B. Miner, New York 1963, s. 118.

<sup>211</sup> P.M. Kreiser, L.D. Marino, P. Dickson i in., *Cultural Influences on Entrepreneurial Orientation: The Impact of National Culture on Risk Taking and Proactiveness in SMEs*, „Entrepreneurship: Theory and Practice” 2010, vol. 34, no. 5, s. 959–983.

<sup>212</sup> M. Kraczla, *Wypalenie zawodowe jako efekt długotrwałego stresu*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas. Zarządzanie” 2013, nr 2, s. 69–81.

<sup>213</sup> G. Hofstede, G.J. Hofstede, dz. cyt., s. 52.

procedur, a wszelkie odstępstwa od procedur są źle widziane. W związku z faktem, iż wszelkie zmiany budzą niepotrzebny niepokój i utrudniają działanie, należy je przewidzieć i się na nie przygotować. Z przeprowadzonych przez Hofstede<sup>214</sup> badań wynika, iż w zakresie ekspresyjności wyjątek od tej reguły stanowi Japonia, której obywatele – pomimo wartości wskaźnika UAI = 92 – znani są z wysokiej powściągliwości. Z kolei przedstawiciele kultur charakteryzujących się niskim stopniem unikania niepewności są bardziej skłonni zaakceptować niepewność i nie wymagają ścisłych zasad i wytycznych oraz charakteryzują się elastycznym podejściem, ciekawością wobec nowości oraz ogólnym spokojem jednostki<sup>215</sup>. W krajach charakteryzujących się niskim poziomem unikania niepewności szansą jest wszystko to, co nowe, a zasady i procedury traktowane są raczej jako wskazówki, od których odstępstwa są jak najbardziej tolerowane. Podsumowując, unikanie niepewności jest zatem definiowane jako stopień, w jakim jednostki będące częścią instytucji lub organizacji czują się zagrożone przez sytuacje nieznane, wieloznaczne lub nieustrukturyzowane.

Z punktu widzenia organizacji, jaką jest jednostka biznesowa międzynarodowej korporacji, unikanie niepewności znajduje odzwierciedlenie w przejrzystości i zgodności z zasadami i planami oraz strategią firmy. W związku z tym brak przejrzystości w powyższym co do kierunku, w jakim zmierza organizacja, może mieć negatywny wpływ na jej rezultaty<sup>216</sup>. Dodatkowo wysoki stopień unikania niepewności powoduje lęk i niepokój, co może mieć bezpośredni wpływ na decyzje podejmowane w ramach pełnienia swoich obowiązków zawodowych. Działalność jednostki biznesowej w kulturach o wysokim stopniu unikania niepewności wymaga wysokiego sformalizowania zasad i procedur. Jednocześnie niski stopień unikania niepewności pracowników jednostki biznesowej międzynarodowej korporacji w Polsce wskazywałby na fakt, iż z powodzeniem będą sobie radzić z niezbyt jasnymi sytuacjami, co zgodne jest z teorią Hofstede<sup>217</sup>. Powinni oni również wykazywać większą inicjatywę. Badanie przeprowadzone przez Shane'a<sup>218</sup> z udziałem ponad 43

---

<sup>214</sup> G. Hofstede, *Culture's Consequences: International...*, dz. cyt., s. 38.

<sup>215</sup> G. Hofstede, *Culture's Consequences: Comparing...*, dz. cyt., s. 85.

<sup>216</sup> M.A. West, C.S. Borrill, J.F. Dawson i in., *Leadership clarity and team innovation in health care*, „Leadership Quarterly” 2003, vol. 14, no. 4–5, s. 393–410.

<sup>217</sup> G. Hofstede, *Culture's Consequences: International...*, dz. cyt., s. 38.

<sup>218</sup> S.A. Shane, *Cultural Influence on National Rate of Innovation*, „Journal of Business Venturing” 1995, no. 8, s. 59–73.

organizacji wykazało zwiększone zdolności innowacyjne pośród jednostek z niższym poziomem unikania niepewności w stosunku do tych z wyższym poziomem. Zwiększa to możliwości organizacji w zakresie innowacyjności.

A zatem różnica pomiędzy kulturą inwestora a lokalnymi pracownikami wpłynie negatywnie na ich wzajemne oczekiwania, a w efekcie na całą działalność jednostki biznesowej. W związku z tym menedżer, znając lokalny poziom unikania niepewności, może nim sterować, dostosowując go do ogólnego poziomu w korporacji. Dodatkowo, znając konsekwencje tak wysokiego, jak i niskiego poziomu unikania niepewności, menedżer jednostki biznesowej może to wykorzystać w swoim modelu zarządzania. Zastosowanie narzędzia, jakim jest model zarządzania z uwzględnieniem wymiarów kultury, daje możliwość poprawy wydajności jednostki biznesowej. I tak, zależnie od oczekiwanego efektu, menedżer może – wykorzystując niski poziom unikania niepewności pośród pracowników jednostki biznesowej – szerzej wykorzystać inicjatywę pracowników. Z drugiej strony, wykorzystując wysoki poziom unikania niepewności pośród pracowników, menedżer może zwiększyć skuteczność swojego zespołu, zwiększając sformalizowanie zasad pracy. Niezależnie od kierunku, jaki obierze, podstawą winien być pomiar poziomu unikania niepewności i jego wpływu na rezultaty działalności jednostki biznesowej.

W związku z tym identyfikacja poziomu wymiaru unikania niepewności w przedmiotowej analizie modelu zarządzania wydaje się elementem niezbędnym do uzyskania kompleksowego obrazu wpływu kulturowych uwarunkowań na zarządzanie jednostkami biznesowymi międzynarodowych korporacji w Polsce.

Podsumowując, opisane powyżej trzy wymiary kultury – indywidualizm, dystans władzy oraz unikanie niepewności – związane są bezpośrednio z elementami niezbędnymi do prawidłowego działania przedsiębiorstwa. Jednostkę biznesową określa indywidualizm, wewnętrzne relacje opisuje dystans władzy, a jej strategię – unikanie niepewności. Z punktu widzenia badania wpływu wymiarów kultury na model zarządzania jednostkami biznesowymi międzynarodowych korporacji w Polsce porównanie trzech wybranych wymiarów kultury inwestorów z lokalną społecznością wydaje się być niezmiernie istotnym elementem umożliwiającym stworzenie uniwersalnego dla jednostek biznesowych działających na terenie Polski modelu zarządzania.



#### 4. METODYKA PRZEPROWADZONYCH BADAŃ EMPIRYCZNYCH

Międzynarodowe korporacje z definicji działają w otoczeniu postępującej globalizacji oraz dynamicznego rozwoju, zatem do prowadzenia efektywnej działalności winny uwzględniać kontekst kulturowy. W związku z tym do praktyki zarządzania międzynarodowymi korporacjami wprowadzono tak zwane podejście Glocal (połączenie dwóch słów z języka angielskiego: *global* i *local*). Oryginalnie pojęcie to pochodzi od japońskiego słowa *dochakuka* (globalna lokalizacja), które opisywało dostosowanie technik rolniczych do warunków lokalnych. Podejście Glocal, zgodnie z zasadą „myśl globalnie, działaj lokalnie”, charakteryzuje się uwzględnieniem zarówno aspektów lokalnych, jak i globalnych działalności<sup>219</sup>. Obecnie powszechnie stosowany w strategii zarządzania termin Glocal swoje początki zawdzięcza rozwijającym się za granicą firmom japońskim<sup>220</sup>. W myśl podejścia Glocal wdrożenie globalnej strategii zarządzania wymaga uwzględnienia specyfiki kraju, w którym przedsiębiorstwo działa. Zatem kultura wydaje się być kluczowym czynnikiem. Niniejsza rozprawa dotycząca kulturowych uwarunkowań zarządzania jednostkami biznesowymi międzynarodowych korporacji stanowi próbę identyfikacji oraz weryfikacji wpływu kulturowych uwarunkowań na zarządzanie jednostkami biznesowymi międzynarodowych korporacji w Polsce.

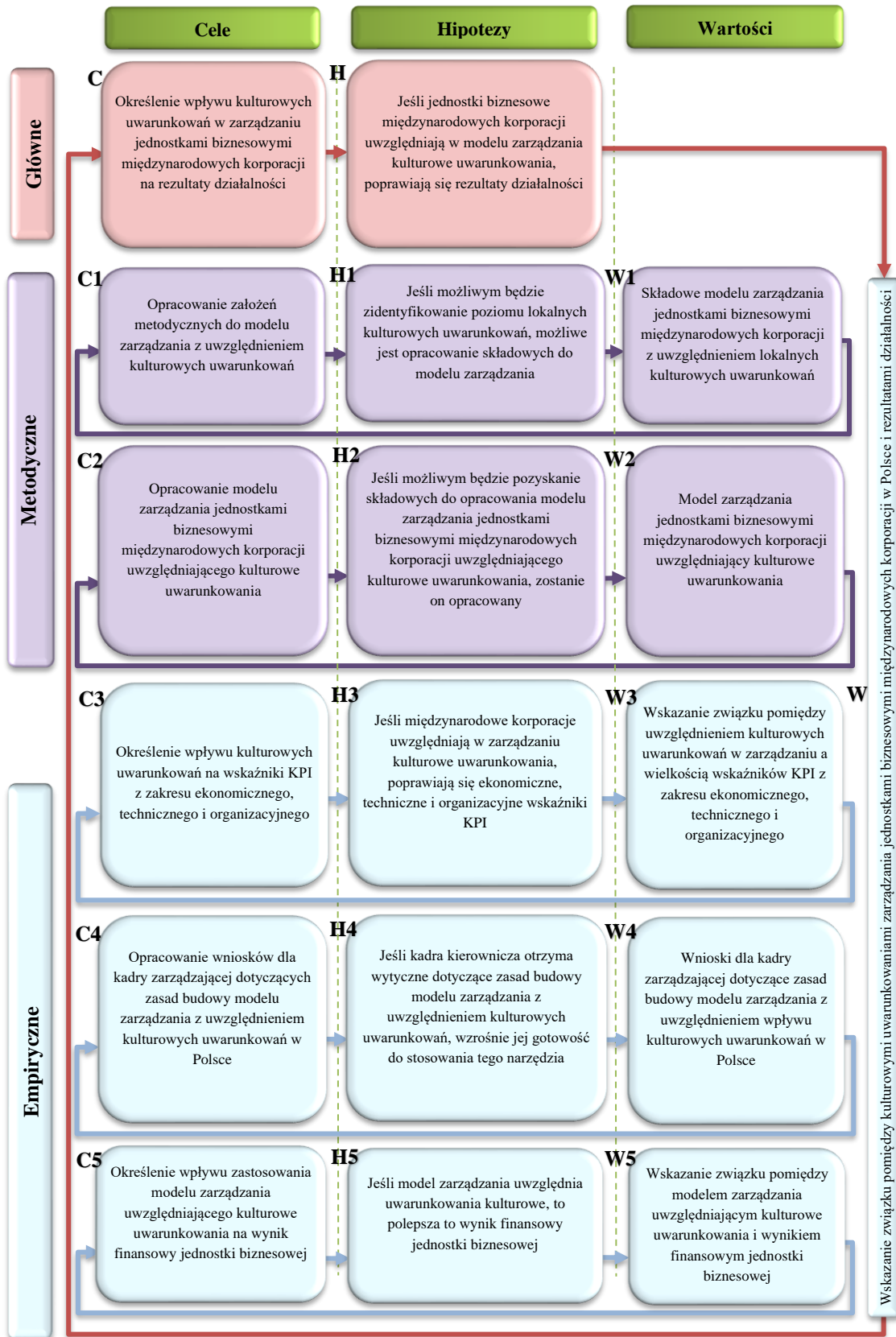
Przedstawiona w poprzednich rozdziałach analiza literatury przedmiotu oraz refleksja autora nad wpływem kulturowych uwarunkowań na rezultaty działalności pozwoliły na sformułowanie hipotez badawczych, celów dla każdej z postawionych hipotez oraz wartości dodanych rozprawy doktorskiej. Wynikiem przeprowadzonych badań jest określenie kulturowych uwarunkowań zarządzania jednostkami biznesowymi międzynarodowych korporacji w Polsce. Na rysunku 11 przedstawiono spójność celów, hipotez i wartości dodanych rozprawy doktorskiej.

---

<sup>219</sup> *Oxford Dictionaries English*, <https://www.lexico.com/definition/glocal> [dostęp 23.01.2022].

<sup>220</sup> *Encyclopedia of the City*, (ed.) Roger W. Caves, Routledge, Abingdon–Oxon 2005.

Rysunek 11. Spójność celów, hipotez i wartości dodanych rozprawy doktorskiej



Źródło: opracowanie własne

W badaniu empirycznym autor podjął próbę odniesienia się do powyższych hipotez. Przeprowadzenie badań empirycznych w ramach przedstawionej problematyki przyczyni się do wypełnienia istniejącej w Polsce luki naukowej z zakresu kulturowych uwarunkowań zarządzania, co pozwoli stworzyć model wykorzystujący najlepsze praktyki i wzorce stosowane obecnie w międzynarodowych korporacjach. Tym samym luka naukowa<sup>221</sup> lokować się będzie w dyscyplinie nauk o zarządzaniu i jakości, w nurcie praktycznym, na poziomie zarządzania operacyjnego w obszarze subdyscypliny zachowania organizacyjne<sup>222</sup>.

Wraz ze wzrostem inwestycji zagranicznych w Polsce, powstała unikalna możliwość przeprowadzenia takich badań. W dotychczasowych ujęciach odnoszących się do kulturowych uwarunkowań zarządzania dominuje perspektywa amerykańska, gdyż większość prac dotyczących powyższych zagadnień powstaje w Stanach Zjednoczonych i wykorzystuje charakterystyczne dla kultury amerykańskiej podejście i wzorce. Takie opracowania zdaniem autora nie spełniają wszystkich niezbędnych wymagań jako wzorzec dla menadżera jednostki biznesowej w Polsce, ponieważ nie uwzględniają polskiej kultury jako kluczowego elementu. Szczególnie uwzględniając fakt, iż tożsamość kulturowa Polaków oparta na tradycjonalizmie wywołuje niechęć wobec zachowań odbiegających od przyjętych praktyk<sup>223</sup>. W związku z tym autor postanowił zbadać, w jaki sposób wymiary kultury wpływają na rezultaty działalności jednostek biznesowych międzynarodowych korporacji w Polsce.

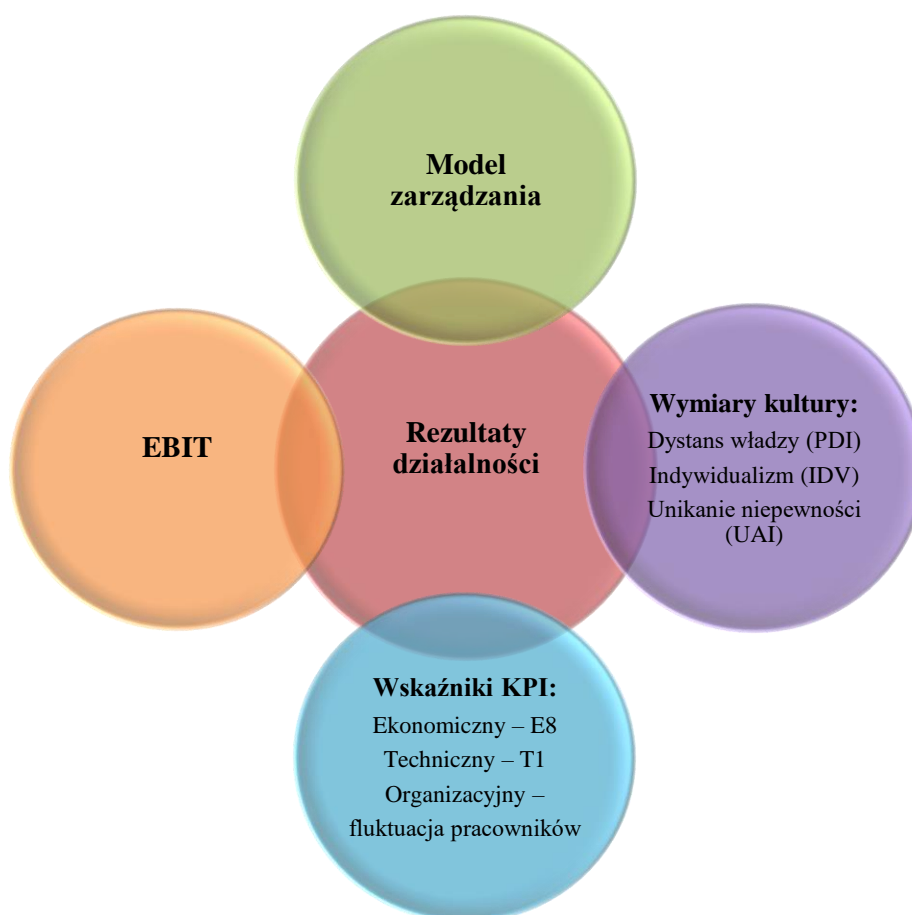
---

<sup>221</sup> Luka naukowa określona zgodnie z matrycą subdyscyplin w Naukach o Zarządzaniu w ujęciu trzech poziomów zarządzania (strategicznego, operacyjnego i funkcjonalnego) opracowaną przez Zespół ds. Określenia Subdyscyplin w Naukach o Zarządzaniu pod kierunkiem prof. S. Cyferta, w składzie: prof. Wojciech Dyduch, prof. Dominika Latusek-Jurczak, prof. Jerzy Niemczyk oraz prof. Agnieszka Sopińska. Zaproponowany przez Zespół model kategoryzacji subdyscyplin Nauk o Zarządzaniu został opracowany w oparciu o zastosowanie wielopoziomowej typologii, zgodnie z zasadą „od ogółu do szczegółu”, gdzie jako podstawę kategoryzacji dyscypliny Nauki o Zarządzaniu przyjęto kryterium charakteru prowadzonych badań. Matryca zaprezentowana w: „Organizacja i Kierowanie” 2014, nr 1 (161), s. 37–48.

<sup>222</sup> S. Cyfert, W. Dyduch, D. Latusek-Jurczak i in., *Subdyscypliny w naukach o zarządzaniu – logika wyodrębnienia, identyfikacja modelu koncepcyjnego oraz zawartość tematyczna*, „Organization and Management” 2014, nr 161, s. 37–48.

<sup>223</sup> P. Boski, *Kulturowe ramy zachowań społecznych. Podręcznik psychologii międzykulturowej*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2010.

Rysunek 12. Model badawczy



Źródło: opracowanie własne

Rezultaty działalności to pojęcie, które zależnie od profilu prowadzonej działalności może być definiowane bardzo szeroko. Ze względu na próbę badawczą, na którą składają się zakłady produkcyjne międzynarodowych korporacji w Polsce, podstawowym oczekiwanym przez właściciela rezultatem jest zysk operacyjny (EBIT). Jednak ze względu na etap rozwoju jednostki biznesowej (np. nowa inwestycja), otoczenie biznesowe (np. inwestycje związane ze zwiększeniem dostępności parku maszynowego, a w rezultacie uzyskanie obniżenia kosztów działalności) lub inne okoliczności (COVID-19) jej wynik finansowy jako jedyny element oceny może nie być miarodajny. W związku z tym na potrzeby niniejszej dysertacji autor definiuje rezultaty działalności jako zbiór czterech elementów: EBIT oraz trzech wskaźników KPI, po jednym z zakresu technicznego, organizacyjnego i ekonomicznego. Wybór metody badawczej podyktowany jest celem tego badania, którym jest zrozumienie, jaki wpływ ma uwzględnienie w modelu zarządzania kulturowych uwarunkowań na wskaźniki KPI oraz EBIT, a w efekcie na rezultaty działalności. Prezentowany model badawczy w

zapropionowanej formie wydaje się w sposób optymalny odpowiadać specyficę prowadzenia działalności biznesowej w otoczeniu wielokulturowym, gdyż uwzględnia wskaźniki KPI, wymiary kultury i ich wpływ na wybrane wskaźniki oraz model zarządzania z ich uwzględnieniem – co winno mieć pozytywny wpływ na rezultaty działalności jednostki biznesowej międzynarodowej korporacji.

Aby osiągnąć ten cel, autor opracował badania jakościowe w oparciu o metodę delficką (z angielskiego *Delphi method*) oraz kwestionariusz VSM13 autorstwa Geerta Hofstedeo. Autorski kwestionariusz<sup>224</sup> zawiera 26 pytań, w tym: 7 pytań z zakresu firmy/osoby ankietowanej, 12 pytań określających poziomy kultury, 3 pytania z zakresu gotowości ankietowanych do wdrożenia modelu zarządzania oraz 4 pytania dotyczące wskaźników firmy. Badania przeprowadzone zostały pośród managerów średniego i wyższego szczebla oraz właścicieli/dyrektorów jednostek biznesowych międzynarodowych korporacji z branż przemysłowych w Polsce (w tym próba kontrolna – przedsiębiorstwa z kapitałem polskim). Na potrzeby niniejszych badań przygotowano i rozesłano 600 ankiet do 200 firm. Ankiecie podlegało 3 pracowników każdej jednostki biznesowej, aby w ten sposób otrzymać uśrednioną ocenę z każdej z badanych firm. Zebrano i uporządkowano dane z 456 ankiet, a wyniki badań przedstawiono w rozdziale piątym niniejszej dysertacji. W związku z trudnościami w zbieraniu danych z pomocą kwestionariusza związanymi z COVID-19 z pozostałych 134 ankiet spłynęło jedynie 28 wypełnionych częściowo, które z tego powodu nie zostały uwzględnione w wynikach badań. Na 106 wysłanych ankiet nie otrzymano żadnej informacji zwrotnej. Finalna próba badawcza obejmowała 152 jednostki biznesowe. Otrzymano sumaryczną liczbę 456 ankiet do analizy statystycznej<sup>225</sup>.

#### **4.1. Charakterystyka badanych przedsiębiorstw w aspekcie kulturowych uwarunkowań**

Ekspansja na zagraniczne rynki jest naturalnym krokiem w ewolucji przedsiębiorstwa podyktowanym w głównej mierze chęcią zdobycia dostępu do nowych rynków oraz zasobów. Inwestycje zagraniczne są również dowodem dojrzałości gospodarki kraju, w którym są dokonywane. Z punktu widzenia polskiej

---

<sup>224</sup> Podstawę ankiety stanowiły wyniki badań oraz narzędzia i metody opisane w rozdziale 4.4 niniejszej dysertacji.

<sup>225</sup> Wzór autorskiej ankiety został załączony do niniejszej dysertacji.

gospodarki napływ inwestycji zagranicznych, a wraz z nimi również transfer technologii i wiedzy, jest jednym z filarów jej rozwoju.

Zgodnie z danymi GUS ujętymi w raporcie „Działalność gospodarcza przedsiębiorstw z kapitałem zagranicznym w 2019 roku” w Polsce w roku 2019 funkcjonowało 24 165 przedsiębiorstw z kapitałem zagranicznym<sup>226</sup>. Spośród nich 81,1% stanowiły przedsiębiorstwa zatrudniające do 49 osób, 12,4% przedsiębiorstwa zatrudniające 50–249 osób, a 6,5% stanowiły przedsiębiorstwa zatrudniające 250 osób i więcej. W 2020 roku według danych GUS ujętych w raporcie „Działalność gospodarcza przedsiębiorstw z kapitałem zagranicznym w 2020 roku” w Polsce funkcjonowały 23 203 przedsiębiorstwa z kapitałem zagranicznym – to o 4% mniej niż w 2019 roku. Spośród nich 80,6% stanowiły przedsiębiorstwa zatrudniające do 49 osób, 12,7% przedsiębiorstwa zatrudniające 50–249 osób, a 6,7% stanowiły przedsiębiorstwa zatrudniające 250 osób i więcej. W porównaniu z rokiem poprzednim o 0,9% zmniejszył się udział podmiotów klasy mikro na korzyść podmiotów większych, których udział zwiększył się w każdej z pozostałych klas wielkości o 0,3%<sup>227</sup>. W 2020 roku podmioty z udziałem kapitału zagranicznego uzyskały przychody ogółem w wysokości 1 755 435,3 mln zł, 57,1% przedsiębiorstw wykazywało zysk brutto, a ich przychody stanowiły 83,4% przychodów wszystkich podmiotów z udziałem kapitału zagranicznego. W tym samym roku powstało 540 podmiotów z kapitałem zagranicznym. W liczbie wszystkich podmiotów z kapitałem zagranicznym stanowiły one 2,3% z zadeklarowanym kapitałem zagranicznym w wysokości 245 mln zł<sup>228</sup>. Przedsiębiorstwa mikro i małe stanowiły co prawda najliczniejszą grupę, ale jednocześnie zatrudniały jedynie 6,8% wszystkich zatrudnionych, wnosząc jedynie 28,6% kapitału zagranicznego. Przedsiębiorstwa średnie i duże z zatrudnieniem w przedziale od 50–249 do 250 i więcej zatrudniały 93,2% wszystkich zatrudnionych, wnosząc aż 71,4% kapitału zagranicznego.

Według danych GUS kapitał zagraniczny w Polsce w latach 2019/2020 pochodził ze 116 krajów. Kapitał podstawowy przedsiębiorstw z kapitałem zagranicznym w

---

<sup>226</sup> <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/podmioty-gospodarcze-wyniki-finansowe/przedsiębiorstwa-niefinansowe/dzialalnosc-gospodarcza-przedsiębiorstw-z-kapitałem-zagranicznym-w-2019-roku,26,3.html> [dostęp 15.06.2021].

<sup>227</sup> <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/podmioty-gospodarcze-wyniki-finansowe/przedsiębiorstwa-niefinansowe/dzialalnosc-gospodarcza-przedsiębiorstw-z-kapitałem-zagranicznym-w-2020-roku,4,16.html> [dostęp 23.12.2021].

<sup>228</sup> Tamże.

końcu 2019 roku wyniósł 220 409,7 mln zł. W jego strukturze kapitał zagraniczny stanowił 93,7% i wyniósł 206 549,1 mln zł. Dominował kapitał z krajów UE – 88,6%, w tym 23,1% kapitału zagranicznego ogółem, stanowił kapitał holenderski, 16,4% niemiecki oraz 12,6% francuski. Kapitał podstawowy przedsiębiorstw z kapitałem zagranicznym w Polsce w 2020 r. wyniósł 232 126,4 mln zł, w tym 92,9% stanowił kapitał zagraniczny. Dominował kapitał z krajów UE – 84,5%, w tym 22,5% kapitału zagranicznego ogółem, stanowił kapitał holenderski, 16,3% niemiecki oraz 12,3% francuski.

Uwzględniając powyższe, autor podjął decyzję o wyborze do próby badawczej zakładów produkcyjnych średnich i dużych przedsiębiorstw z kapitałem zagranicznym w Polsce. W badaniach ujęte zostały przedsiębiorstwa ze średnim i dużym zatrudnieniem, co wynikało z natury przyjętej do badania próby badawczej. To właśnie średniej i dużej wielkości jednostki biznesowe międzynarodowych korporacji z zasady prowadzą pomiary wskaźników KPI niezbędne do przeprowadzenia badań w przyjętej przez autora formie. Międzynarodowe korporacje mogą posiadać również mikro i małe jednostki biznesowe i nadal prowadzić szeroko zakrojoną działalność na rynkach zagranicznych. Jednak w przeważającej większości mikro i małe przedsiębiorstwa nie prowadzą pomiarów wskaźników KPI, co uniemożliwiłoby ich udział w badaniach. Wskaźniki KPI stosowane są powszechnie przede wszystkim przez zakłady produkcyjne, stąd decyzja autora, aby próba badawcza obejmowała jedynie zakłady produkcyjne. **Analizowane w przedmiotowych badaniach dane pochodzą ze 152 zakładów produkcyjnych zatrudniających 50–249 oraz 250 i więcej osób, a zatem próba badawcza stanowi około 3,4% populacji średnich i dużych przedsiębiorstw z kapitałem zagranicznym w Polsce w 2020 roku.** Na prośbę przedstawicieli badanych firm ich nazwy nie zostały ujawnione.

W tabeli 12 przedstawiono rozkład średnich i dużych przedsiębiorstw w analizowanej próbie wg kraju pochodzenia ich kapitału. Zestawienie uzupełniono danymi GUS na temat liczby przedsiębiorstw wg krajów pochodzenia udziałowca w 2020 roku.

Tabela 12. Podział przedsiębiorstw wg pochodzenia ich kapitału

<b>Kapitał</b>	<b><i>n</i></b>	<b>liczba przedsiębiorstw wg GUS w 2020</b>
angielski	15	859
austriacki	3	742
duński	3	441
francuski	66	2 854
hiszpański	3	626
japoński	42	139
kanadyjski	12	23
niemiecki	96	3 782
polski	54	–
szwajcarski	39	673
szwedzki	9	580
US	84	418
włoski	30	626
ogółem	456	11 763

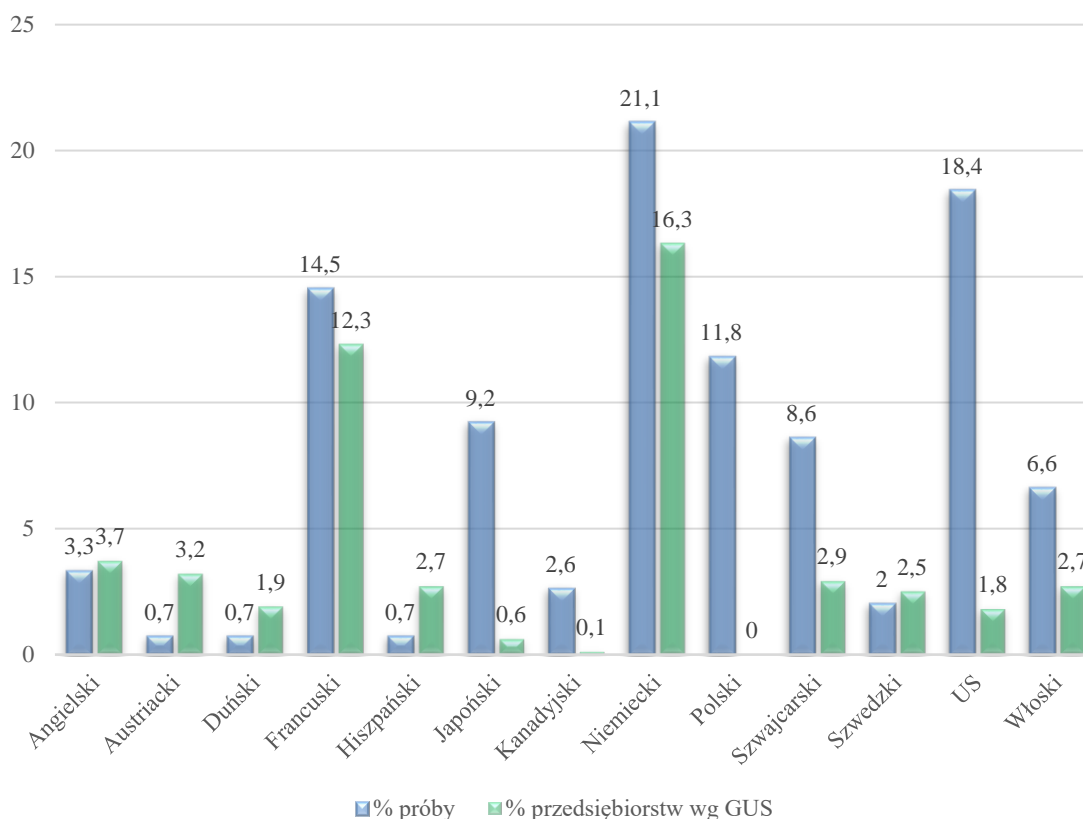
*n* – liczba osób badanych

Źródło: opracowanie własne

W przyjętej do badań próbie badawczej najwięcej firm to przedsiębiorstwa z kapitałem niemieckim, amerykańskim i francuskim. Stwierdzono, że w badanej próbie było znacznie więcej firm z kapitałem pochodzenia amerykańskiego, szwajcarskiego, włoskiego i japońskiego niż w strukturze populacji firm z kapitałem zagranicznym w kraju. Na wykresie 1 przedstawiono procentowy rozkład firm w analizowanej próbie wg ich kapitału w porównaniu do procentowej struktury populacji firm z kapitałem zagranicznym w kraju. Zestawienie uzupełniono danymi GUS na temat liczby przedsiębiorstw wg krajów pochodzenia udziałowca w 2020 roku. W związku z faktem, iż niecałe 16% kapitału holenderskiego ulokowane jest w branży sklasyfikowanej jako przetwórstwo, w próbie badawczej nie odnotowano zakładu produkcyjnego z udziałem kapitału holenderskiego. Różnice w procentowym udziale firm w próbie badawczej w stosunku do struktury populacji firm z kapitałem zagranicznym w kraju wynikają głównie z otwartości i gotowości poszczególnych zakładów produkcyjnych do udziału w badaniach.



Wykres 1. Procentowe porównanie udziału przedsiębiorstw w próbie badawczej do struktury populacji w kraju



Źródło: opracowanie własne

W tabeli 13 przedstawiono rozkład liczby osób zatrudnionych w przedsiębiorstwach biorących udział w badaniach. Zestawienie uzupełniono danymi GUS na temat liczby przedsiębiorstw wg liczby osób zatrudnionych w firmach z kapitałem zagranicznym.

Tabela 13. Liczba osób zatrudnionych w przedsiębiorstwie

Liczba osób	<i>n</i>	liczba przedsiębiorstw wg GUS
50–249	108	2877
250 i więcej	348	1508
ogółem	456	4385

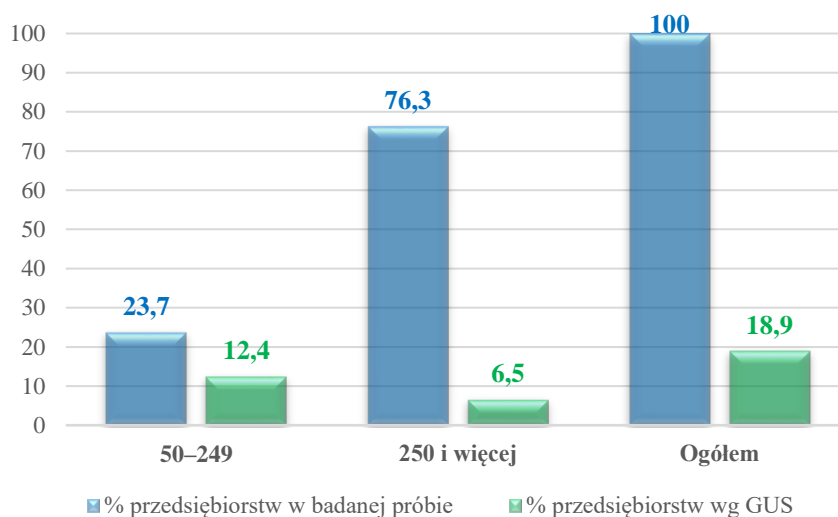
*n* – liczba osób badanych

Źródło: opracowanie własne

Większość przedsiębiorstw biorących udział w badaniu zatrudniała co najmniej 250 osób. Stwierdzono, że w badanej próbie było znacznie więcej firm

zatrudniających powyżej 250 osób niż w strukturze populacji firm z kapitałem zagranicznym w kraju. Na wykresie 2 przedstawiono procentowy rozkład firm w analizowanej próbie w porównaniu do procentowej struktury populacji firm w kraju wg wielkości zatrudnienia zgodnie z danymi GUS.

Wykres 2. Procentowe porównanie udziału firm w próbie badawczej do struktury populacji firm z kapitałem zagranicznym w kraju



Źródło: opracowanie własne

Różnice w procentowym udziale firm zatrudniających od 50–249 oraz powyżej 250 pracowników w analizowanej próbie w porównaniu do procentowej struktury populacji firm w kraju wg wielkości zatrudnienia wynika z faktu, iż ankiety skierowane były głównie do zakładów produkcyjnych, które ze swojej natury zatrudniają 50 osób i więcej.

W tabeli 14 przedstawiono rozkład branż, w których funkcjonowały firmy z analizowanej próby zgodnie z wiodącym profilem działalności firmy według Statystycznej Klasyfikacji Działalności Gospodarczej stosowanej we Wspólnocie Europejskiej: dział C przetwórstwo przemysłowe UE klasyfikacja działalności (EKD)<sup>229</sup>. Zestawienie uzupełniono danymi GUS na temat liczby przedsiębiorstw z kapitałem zagranicznym wg branż w sekcji przetwórstwo przemysłowe.

<sup>229</sup> Wersja 2 (NACE Rev. 2) Klasyfikacji Działalności Gospodarczej stosowanej we Wspólnocie Europejskiej: dział C przetwórstwo przemysłowe UE klasyfikacja działalności (EKD).

Tabela 14. Branże, w których funkcjonowały firmy biorące udział w badaniach

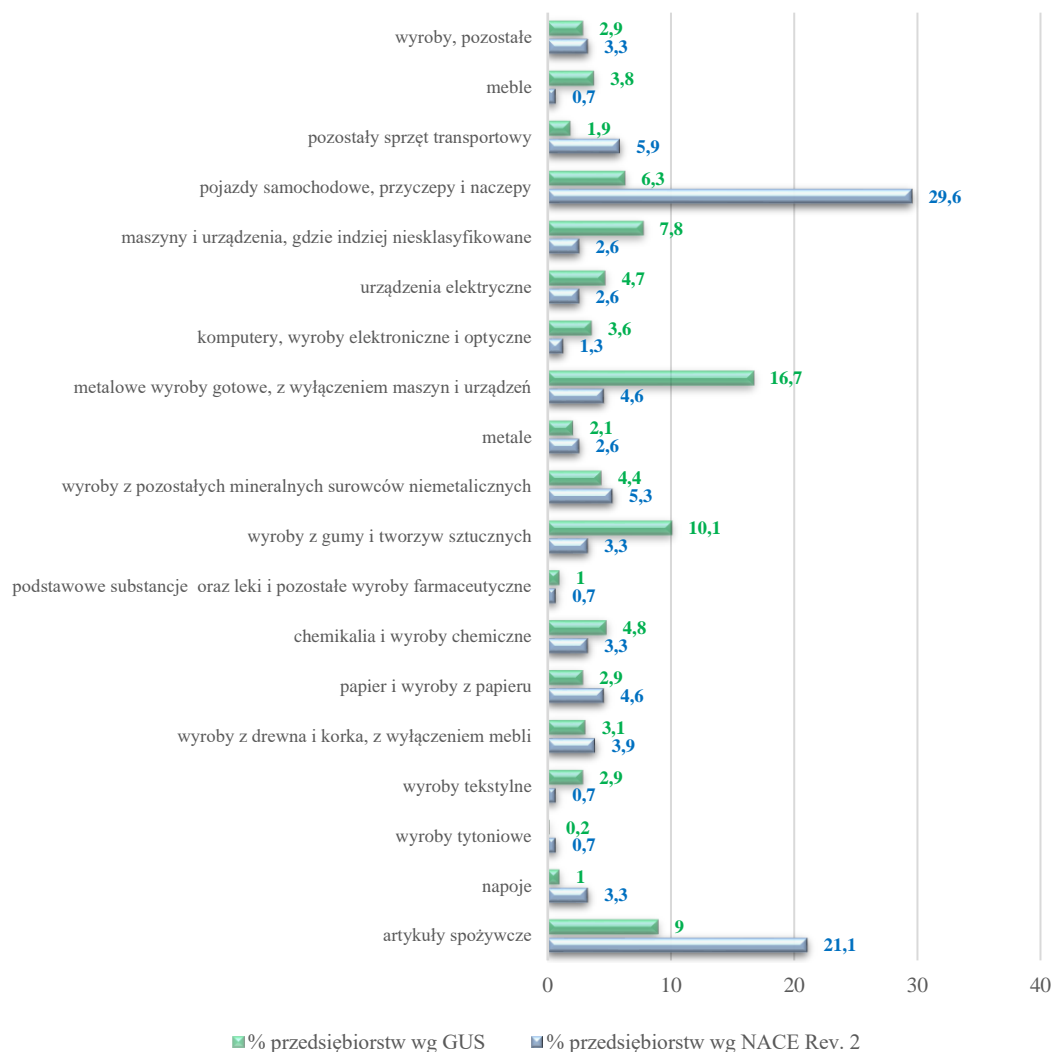
Branża	n	liczba przedsiębiorstw wg GUS w 2020
Produkcja artykułów spożywczych	96	2 088
Produkcja napojów	15	232
Produkcja wyrobów tytoniowych	3	46
Produkcja wyrobów tekstylnych	3	673
Produkcja wyrobów z drewna i korka, z wyłączeniem mebli	18	719
Produkcja papieru i wyrobów z papieru	21	673
Produkcja chemikaliów i wyrobów chemicznych	15	1 114
Produkcja podstawowych substancji farmaceutycznych oraz leków i pozostałych wyrobów farmaceutycznych	3	232
Produkcja wyrobów z gumy i tworzyw sztucznych	15	2 344
Produkcja wyrobów z pozostałych mineralnych surowców niemetalicznych	24	1 021
Produkcja metali	12	487
Produkcja metalowych wyrobów gotowych, z wyłączeniem maszyn i urządzeń	21	3 875
Produkcja komputerów, wyrobów elektronicznych i optycznych	6	835
Produkcja urządzeń elektrycznych	12	1 091
Produkcja maszyn i urządzeń, gdzie indziej niesklasyfikowana	12	1 810
Produkcja pojazdów samochodowych, przyczep i naczep	135	1 462
Produkcja pozostałego sprzętu transportowego	27	441
Produkcja mebli	3	882
Produkcja wyrobów, pozostała	15	673
Ogółem	456	20 697

*n* – liczba osób badanych

Źródło: opracowanie własne

Najwięcej firm zajmowało się produkcją pojazdów samochodowych, przyczep i naczep. W badanej próbie było więcej firm zajmujących się produkcją artykułów przemysłowych oraz produkcją pojazdów samochodowych, przyczep i naczep, a mniej przedsiębiorstw zajmujących się produkcją wyrobów z gumy i tworzyw sztucznych i produkcją metalowych wyrobów gotowych z wyłączeniem maszyn i urządzeń niż w strukturze przedsiębiorstw z kapitałem zagranicznym zajmujących się przetwórstwem przemysłowym wg GUS. Różnice w procentowym udziale firm w próbie badawczej w stosunku do struktury populacji firm z kapitałem zagranicznym w kraju zajmujących się przetwórstwem przemysłowym wg GUS wynika głównie z natury próby badawczej (średnie i duże przedsiębiorstwa) oraz otwartości i gotowości poszczególnych zakładów produkcyjnych do udziału w przedmiotowych badaniach.

Wykres 3. Procentowe porównanie udziału przedsiębiorstw w próbie badawczej do struktury populacji firm wg GUS



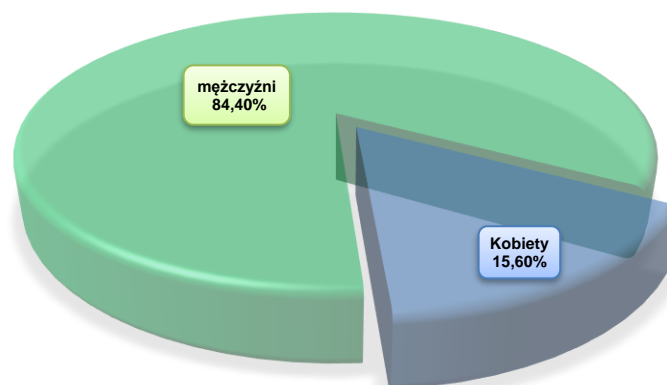
Źródło: opracowanie własne

Za osiągnięcie i utrzymanie przez organizację pozycji globalnego lidera w swojej branży odpowiadają w znacznej mierze tworzący go ludzie. Rolą menedżera jest kształtowanie właściwego zaangażowania i kompetencji swoich podwładnych. Do podstawowych zadań menedżerów należy wyzwalanie aktywności pracowników, które prowadzi do podniesienia poziomu innowacyjności<sup>230</sup>. Uwzględniając powyższe kwestie, autor za zasadne uznał objęcie badaniami kadry kierowniczej jednostek biznesowych międzynarodowych korporacji działających w Polsce. Dla

<sup>230</sup> A. Francik, K. Szczepańska-Woszczyzna, Z. Dacko-Pikiewicz, *Kompetencje menedżerskie w kontekście innowacyjności przedsiębiorstw. Innowacyjność współczesnych organizacji: wybrane aspekty*, TNOiK „Dom Organizatora”, Toruń 2016.

uśrednienia wyników badań poszczególnych przedsiębiorstw próba badawcza obejmowała po 3 pracowników na każdą jednostkę biznesową ze 152 jednostek biorących udział w badaniach. W związku z tym analizie statystycznej poddano w sumie 456 ankiet. Warty podkreślenia jest fakt, iż przeprowadzenie badań pośród menedżerów średniego i wyższego szczebla oraz dyrektorów jest niezwykle trudnym zadaniem. Ze względu na ilość obowiązków związanych z pełnioną funkcją menedżera, pierwotnie zdecydowana ich większość odmawiała uczestnictwa w badaniach. Aby przeprowadzenie badań było możliwe, autor wykorzystał formalne związki z menedżerami i organizacjami, które reprezentowali, ponieważ współpracował zawodowo z firmami biorącymi udział w badaniach na różnych etapach rozwoju ich działalności w Polsce. Badani stanowili grupę zróżnicowaną ze względu na wiek, płeć i wykształcenie. Na 456 osób, które wzięły udział w badaniu, 80 stanowiły kobiety, a 376 mężczyźni. Na wykresie 4 przedstawiono procentowy podział ankietowanych na kobiety i mężczyzn w analizowanej próbie.

Wykres 4. Procentowy udział kobiet i mężczyzn w całej próbie badawczej



Źródło: opracowanie własne

W tabeli 15 przedstawiono podział ankietowanych na kobiety i mężczyzn w analizowanej próbie wg kraju pochodzenia kapitału.

Tabela 15. Płeć osób badanych

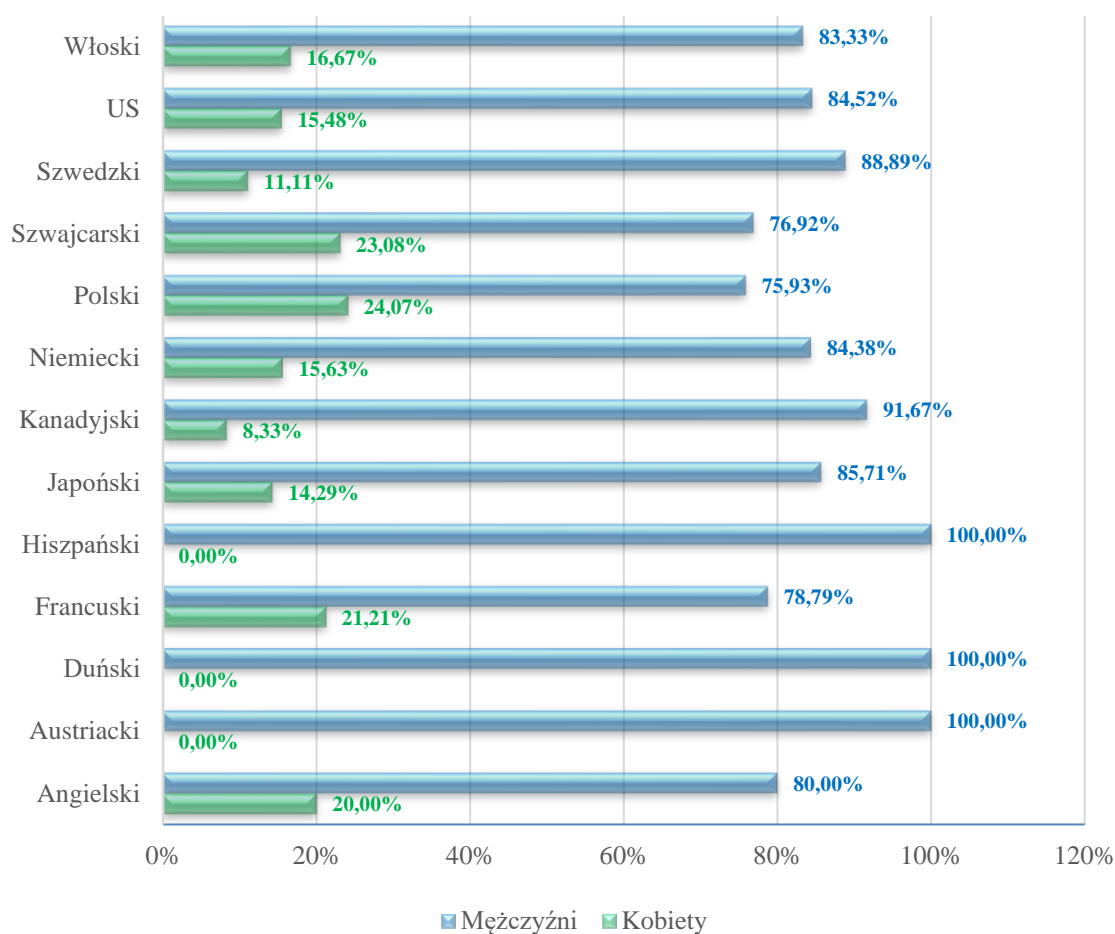
Kapitał	Kobiety	Mężczyźni
angielski	3	12
austriacki	0	3
duński	0	3
francuski	14	52

hiszpański	<b>0</b>	<b>3</b>
japoński	<b>6</b>	<b>36</b>
kanadyjski	<b>1</b>	<b>11</b>
niemiecki	<b>15</b>	<b>81</b>
polski	<b>13</b>	<b>41</b>
szwajcarski	<b>9</b>	<b>30</b>
szwedzki	<b>1</b>	<b>8</b>
US	<b>13</b>	<b>71</b>
włoski	<b>5</b>	<b>25</b>
ogółem	<b>80</b>	<b>376</b>

Źródło: opracowanie własne

Na wykresie 5 przedstawiono procentowy podział ankietowanych na kobiety i mężczyzn w analizowanej próbie wg kraju pochodzenia kapitału. Niewielki udział kobiet w próbie badawczej najprawdopodobniej spowodowany jest faktem, iż większość managerów biorących udział w ankiecie była pracownikami działów technicznych: utrzymanie ruchu, produkcja oraz R&D. Niewielką część ankietowanych stanowili pracownicy działów logistyki czy HR.

Wykres 5. Procentowy udział kobiet i mężczyzn w próbie badawczej wg kapitału



Źródło: opracowanie własne

Badani stanowili grupę zróżnicowaną również pod względem wykształcenia. Spośród 456 osób, które wzięły udział w badaniu, zdecydowana większość respondentów ukończyła studia magisterskie; niewielką grupę stanowili respondenci, którzy ukończyli studia licencjackie. Jedynie 8 osób zakończyło edukację na poziomie szkoły średniej, żaden z ankietowanych nie uzyskał tytułu doktora.

W tabeli 16 przedstawiono rozkład poziomu wykształcenia osób badanych.

Tabela 16. Wykształcenie osób badanych

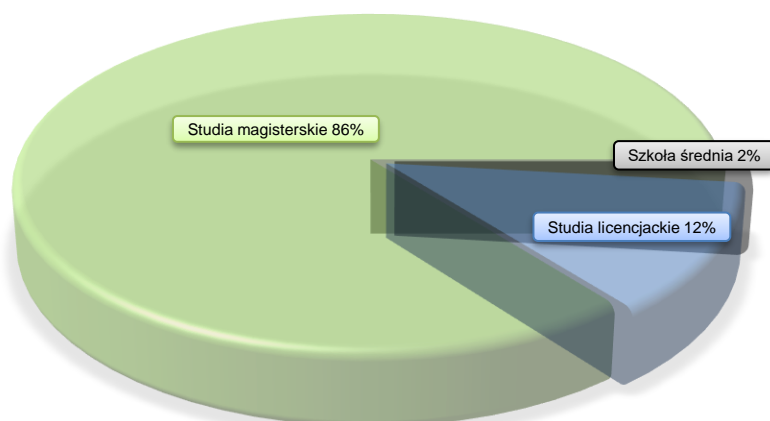
Wykształcenie	<i>n</i>
szkoła średnia	8
studia licencjackie	57
studia magisterskie	391
ogółem	456

*n* – liczba osób badanych

Źródło: opracowanie własne

Procentowy podział ankietowanych według wykształcenia przedstawia wykres 6.

Wykres 6. Procentowy rozkład wykształcenia osób badanych w próbie badawczej



Źródło: opracowanie własne

Jednym z najistotniejszych wskaźników weryfikujących wiedzę o organizacji oraz wpływ menedżera na jej działanie jest staż pracy. W tabeli 17 przedstawiono rozkład stażu pracy osób badanych.

Tabela 17. Staż pracy osób badanych

<b>Staż pracy</b>	<b><i>n</i></b>
0–10 lat	<b>103</b>
11–20 lat	<b>191</b>
21–30 lat	<b>144</b>
31 i więcej lat	<b>18</b>
ogółem	<b>456</b>

*n* – liczba osób badanych

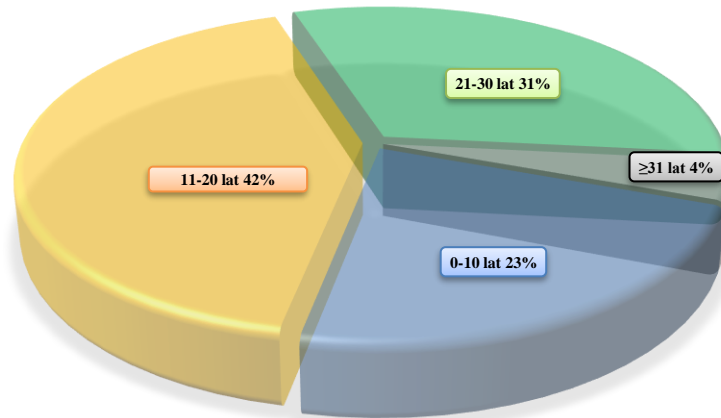
Źródło: opracowanie własne

Wśród respondentów najliczniejszą grupę stanowili menedżerowie pracujący przez okres 11–20 lat. Drugą pod względem liczebności grupę respondentów stanowili menedżerowie pracujący przez okres 21–30 lat. Trzecią, stosunkowo liczną grupę respondentów stanowili menedżerowie pracujący jedynie przez okres 0–10 lat. Najmniej liczną grupę stanowili menedżerowie pracujący przez okres powyżej 30 lat.



Na podstawie odpowiedzi obliczono średni staż pracy ankietowanych, który wyniósł 16,7 lat. Na wykresie 7 przedstawiono procentowy udział osób ankietowanych w analizowanej próbie wg stażu pracy.

Wykres 7. Procentowy udział osób ankietowanych w analizowanej próbie wg stażu pracy



Źródło: opracowanie własne

Kolejnym wskaźnikiem, szczególnie istotnym pod względem wpływu menedżera na organizację, jest stanowisko zajmowane przez osobę ankietowaną. W tabeli 18 przedstawiono rozkład stanowisk, na których pracowały osoby badane.

Tabela 18. Stanowiska, na których pracowały osoby badane

Stanowisko	<i>n</i>
Właściciel / Współwłaściciel / Dyrektor / Zastępca Dyrektora	28
Kierownik średniego szczebla	227
Kierownik niższego szczebla	201
Ogółem	456

*n* – liczba osób badanych

Źródło: opracowanie własne

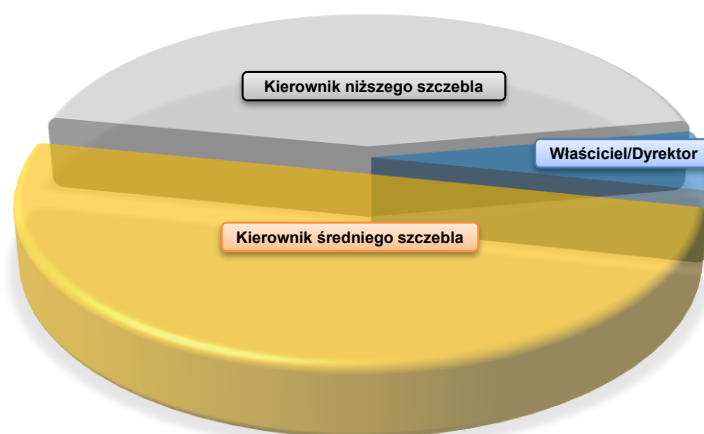
Wśród respondentów najliczniejszą grupę stanowili managerowie średniego szczebla – 227 managerów. Drugą pod względem liczebności grupę, zbliżoną wielkością do pierwszej, stanowili managerowie niższego szczebla – 201 managerów. Trzecią, najmniej liczną grupę stanowili managerowie na stanowisku dyrektora i zastępcy dyrektora lub właściciele i współwłaściciele firmy.

W przedmiotowych badaniach przeprowadzono – w oparciu o wartość ilorazu wiarygodności – badanie zależności pomiędzy stanowiskiem pracy osób badanych a

gotowością do wprowadzenia modelu zarządzania uwzględniającego kulturowe uwarunkowania z indywidualnej perspektywy menedżera. Niezależnie od uzyskanego wyniku, w związku z faktem, iż przedmiotem badań były jednostki biznesowe międzynarodowych korporacji, ostateczna decyzja o ewentualnym wdrożeniu modelu zarządzania uwzględniającego lokalne kulturowe uwarunkowania w zdecydowanej większości przypadków podjęta zostanie pod warunkiem akceptacji przez centralę firmy. Zatem wpływ zajmowanego przez ankietowanego menedżera stanowiska może być istotny, ale nie będzie jedynym elementem niezbędnym do podjęcia takiej decyzji.

Na wykresie 8 przedstawiono procentowy udział osób ankietowanych w analizowanej próbie wg stażu pracy.

Wykres 8. Procentowy udział osób ankietowanych w analizowanej próbie wg stażu pracy



Źródło: opracowanie własne

Spośród menedżerów biorących udział w finalnych badaniach w początkowej fazie wybrano 5 ekspertów poziomu właściciel/dyrektor z wieloletnią praktyką w zarządzaniu zakładami produkcyjnymi z kapitałem polskim, niemieckim oraz amerykańskim celem określenia optymalnych wskaźników KPI z zakresu ekonomicznego, technicznego i organizacyjnego<sup>231</sup>.

<sup>231</sup> Szczegóły zastosowanych w badaniach wskaźników KPI opisano w rozdziale 4.3 niniejszej dysertacji, natomiast charakterystykę narzędzia badawczego zastosowanego w przedmiotowym badaniu przy doborze wskaźników KPI (metoda delficka) opisano w rozdziale 4.4 niniejszej dysertacji.

Na prośbę menedżerów biorących udział w badaniach, pominięto wszelkie informacje umożliwiające identyfikację tak osób ankietowanych, jak i reprezentowane przez nie organizacje.

#### **4.2. Charakterystyka kulturowych uwarunkowań funkcjonowania jednostek biznesowych międzynarodowych korporacji w Polsce**

Krajobraz przemysłowy w Polsce zmienił się głęboko w ostatnich latach. Nie tylko niskie w porównaniu z zachodnią Europą koszty, ale również wydajność oraz jakość to w dzisiejszym środowisku produkcyjnym czynniki decydujące nie tylko o wyniku finansowym, ale przede wszystkim o przetrwaniu firmy w wysoce konkurencyjnym środowisku<sup>232</sup>. Proces industrializacji i rozwoju w Polsce często stwarza nowe potrzeby i warunki, które stymulują przyjmowanie nowych postaw i wartości przez społeczeństwo. Kultura odgrywa integralną rolę w kształtowaniu zachowań organizacyjnych, szczególnie w korporacjach międzynarodowych działających na wielu rynkach. Co więcej, tożsamość kulturowa wydaje się być najważniejszym wyróżnikiem zachowań organizacyjnych w poszczególnych krajach. Jest zatem tym elementem życia ludzkiego, którego znaczenie wzrasta w warunkach postępującej globalizacji, która – jak twierdzi Fukuyama<sup>233</sup> – doprowadzi do „końca historii”, czyli całkowitego ujednoczenia w sferze gospodarczej i politycznej. Wpływ kultury danej społeczności na organizacje był już przedmiotem badań<sup>234</sup>. Chociaż kulturę wskazuje się jako źródło wielu problemów, nie prowadzi się regularnych badań nad wpływem lokalnych uwarunkowań kulturowych na zarządzanie jednostkami biznesowymi międzynarodowych korporacji w Polsce. Intensywność zjawisk związanych z inwestycjami zagranicznymi w Polsce daje unikalną możliwość przeprowadzenia badań w kontekście kulturowych uwarunkowań zarządzania w polskich jednostkach biznesowych międzynarodowych korporacji. Szczególnie uwzględniając fakt, iż w dotychczasowych ujęciach odnoszących się do kulturowych uwarunkowań zarządzania dominuje perspektywa amerykańska – gdyż większość prac dotyczących powyższych zagadnień powstaje w Stanach Zjednoczonych i wykorzystuje charakterystyczne dla kultury amerykańskiej podejście i wzorce. Takie

---

<sup>232</sup> D.R. Brousell, J.R. Moad, P. Tate, *The Next Industrial Revolution: How the Internet of Things and Embedded, Connected, Intelligent Devices will Transform Manufacturing*, Frost & Sullivan, A Manufacturing Leadership White Paper, 2014, [https://www.allegient.com/wp-content/uploads/FS\\_Industrial\\_revolution.pdf](https://www.allegient.com/wp-content/uploads/FS_Industrial_revolution.pdf) [dostęp: 16.12.2019].

<sup>233</sup> F. Fukuyama, *The end of History and the Last Man*, Free Press, New York 1992.

<sup>234</sup> R.R. Gesteland, *Różnice kulturowe w biznesie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000.

opracowania zdaniem autora nie spełniają wszystkich niezbędnych wymagań jako wzorzec, ponieważ nie uwzględniają polskiej kultury jako kluczowego elementu.

W celu zidentyfikowania wymiarów kultury kraju pochodzenia kapitału przedsiębiorstwa oraz Polski – jako kraju goszczącego – oparto się na koncepcji oraz kwestionariuszu Values Survey Module 2013 (dalej VSM13) autorstwa Geerta Hofstede. Wyszczególnione przez niego wymiary kultury są szeroko stosowane do prowadzenia badań międzykulturowych<sup>235</sup>. Chociaż teorie Hofstede były krytykowane jako uproszczone i problematyczne w ich konceptualizacji oraz walidacji, w dużej mierze nadal uważa się je za najbardziej wiarygodne. Badacze podkreślają jednak, że w badaniach należy wziąć pod uwagę współczesne trendy społeczno-polityczne i kulturowe kształtujące określony kontekst narodowy<sup>236</sup>. Hofstede w VSM13 proponuje sześć wymiarów kultury narodowej: dystans władzy (*Power Distance Index* – PDI), indywidualizm i kolektywizm (*Individualism* – IDV), unikanie niepewności (*Uncertainty Avoidance Index* – UAI), orientację długoterminową (*Long Term Orientation* – LTO), męskość i kobiecość (*Masculinity* – MAS) oraz pobłażanie (*Indulgence*). Przegląd literatury wykazał jednak, że nie wszystkie wymienione powyżej wymiary stanowiły podstawę w badaniach. Na przykład Rinne i in.<sup>237</sup> zaproponowali analizę wpływu dystansu władzy, indywidualizmu i unikania niepewności na stopień innowacyjności narodów. Kot i in.<sup>238</sup> zastosowali wymiary kultury Hofstede przy doborze do badań krajów, z których pochodziły badane przedsiębiorstwa. Bilan i in.<sup>239</sup> zastosowali wybrane wymiary kultury do analizy powiązania czynników marki ze stabilnością makroekonomiczną. Rossberger i Krause<sup>240</sup> ocenili, w jaki sposób relacje między praktykami kultury narodowej wpływają na zdolność innowacyjną, a Werner<sup>241</sup>

---

<sup>235</sup> V. Taras, P. Steel, B.L. Kirkman, *Improving national cultural indices using a longitudinal meta-analysis of Hofstede's dimensions*, „Journal of World Business” 2012, no. 47, s. 329–341.

<sup>236</sup> S. Hennekam, L. Tahssain-Gay, *Changing attitudes towards diversity: The Netherlands and Morocco compared*, „Management Decision” 2015, vol. 53, no. 9, s. 2135–2155.

<sup>237</sup> T. Rinne, G.D. Steel, J. Fairweather, *Hofstede and Shane revisited: The role of power distance and individualism in national-level innovation success*, „Cross-Cultural Research” 2012, vol. 46, no. 2, s. 91–108.

<sup>238</sup> S. Kot, A.U. Haque, A. Kozlowski, *Strategic SCM's Mediating Effect on the Sustainable Operations: Multinational Perspective*, „Organizacja” 2019, vol. 52, no. 3, s. 219–235.

<sup>239</sup> Y.V. Bilan, S.V. Lieonov, O.V. Liulov i in., *Brand management and macroeconomic stability of the country*, „Polish Journal of Management Studies” 2019, vol. 19, no. 2, s. 61–74.

<sup>240</sup> R.J. Rossberger, D.E. Krause, *Personality, Culture and Innovation*, „Journal of Psychology” 2014, no. 1, s. 1–7.

<sup>241</sup> A. Werner, „The Relationship between Innovation and Hofstede's Culture Dimensions”, Faculty of Economics and Business Administration (FEBA), Sofia University St. Kliment Ohridski, Sofia 2015.

wykorzystał dane wtórne z Globalnego Indeksu Innowacji (GII) do oceny związku z zaledwie czterema wymiarami kultury narodowej. Farndale i Sanders<sup>242</sup> opierają się na czterech wymiarach, aby konceptualizować międzykulturowe systemy zarządzania zasobami ludzkimi, podobnie Löckenhoff i in.<sup>243</sup> w badaniach dotyczących znaczenia wartości kulturowych dla kształtowania się stereotypów płciowych. Również Kovács i Kot<sup>244</sup> w swoich badaniach dotyczących wpływu zarządzania łańcuchem dostaw na operacje stosują cztery wymiary kultury Hofstedeego. Zatem zastosowanie wszystkich sześciu wymiarów mogłoby utrudnić analizę i w szczególności porównanie wyników. W związku z powyższym, nawiązując do pierwotnej wersji koncepcji Hofstedeego, autor w swoich badaniach postanowił wykorzystać trzy – uznawane za pierwotne<sup>245</sup> – wymiary kultury z modelu Hofstedeego, a mianowicie: dystans władzy, indywidualizm oraz unikanie niepewności. Są to najczęściej występujące wymiary, niezależnie od przyjętej koncepcji dotyczącej badań nad wymiarami kultury. Dodatkowym argumentem przemawiającym za ograniczeniem ilości wymiarów kultury w przyjętej koncepcji badań jest obszerność pracy wymaganej w przypadku uwzględnienia większej ilości wymiarów kultury. Wprowadzenie do przyjętego przez autora modelu badań dwukrotnie większej liczby wymiarów kultury zwiększa stopień jego skomplikowania tak w analizie, jak i w szczególności w jego stosowaniu. Jak powszechnie wiadomo, „biznes lubi proste rozwiązania”. Fakt ten staje się szczególnie istotny przy uwzględnieniu innych modeli. Na przykład w modelu GLOBE wyróżniono 9 podstawowych wymiarów kultury<sup>246</sup>. A zatem przyjęta przez autora uproszczona koncepcja umożliwi nie tylko ocenę wpływu kulturowych uwarunkowań na wyniki działalności międzynarodowych korporacji w Polsce, ale również praktyczne zastosowanie wartości, jakie niosą za sobą wyniki

---

<sup>242</sup> E. Farndale, K. Sanders, *Conceptualizing HRM system strength through a cross-cultural lens*, „The International Journal of Human Resource Management” 2017, no. 28, s. 132–148.

<sup>243</sup> C.E. Löckenhoff, W. Chan, R.R. McCrae i in., *Gender Stereotypes of Personality: Universal and Accurate?*, „Journal of Cross-Cultural Psychology” 2014, vol. 45, no. 5, s. 675–694.

<sup>244</sup> G. Kovács, S. Kot, *New logistics and production trends as the effect of global economy changes*, „Polish Journal of Management Studies” 2016, vol. 14, no. 2, s. 115–126.

<sup>245</sup> Ł. Sułkowski, dz. cyt., s. 49.

<sup>246</sup> Wymiary kultury GLOBE: unikanie niepewności (*uncertainty avoidance*), dystans władzy (*power distance*), kolektywizm instytucjonalny (*institutional collectivism*), kolektywizm grupowy (*in-group collectivism*), równouprawnienie płci (*gender egalitarianism*), asertywność–stanowczość (*assertiveness*), orientacja przyszłościowa (*future orientation*), orientacja zadaniowa — wynikowa (*performance orientation*) oraz orientacja humanitarna (*humane orientation*); *Cultural Acumen for the Global Manager: Lessons from Project Globe*, „Organizational Dynamics” 2007, vol. 29, no. 4, s. 293–301; R.J. House, M. Javidan, *Overview of Globe*, „Organizational Dynamics” 2007, vol. 29, no. 4, s. 11–14; F.C. Brodbeck, *Navigationshilfe für internationales Change Management...*, „Organizational Dynamics” 2007, vol. 29, no. 4, s. 19

przedmiotowych badań. Niniejsza dysertacja winna nieść za sobą nie tylko wartościowe uzupełnienie teorii, ale przede wszystkim praktyki zarządzania. Proponowany przez autora model zarządzania – dzięki synergii stylów zarządzania kraju pochodzenia kapitału oraz miejsca prowadzenia działalności – ma na celu optymalizację między innymi zarządzania zróżnicowanymi etnicznie zespołami, organizację programów szkoleniowych czy wyboru kandydata na menedżera.

Hofstede<sup>247</sup> definiuje dystans władzy (PDI) się jako stopień, w jakim mniej wpływowi członkowie instytucji i organizacji w danym kraju oczekują nierównego rozkładu władzy i akceptują go. Według Hofstede dystans władzy definiuje sposób, w jaki społeczeństwa radzą sobie z nierównościami w zakresie dóbr materialnych i niematerialnych. Prestiż, bogactwo i władza różnią się pod względem znaczenia i sposobu, w jaki ludzie na nie reagują w różnych społeczeństwach. A zatem poziom dystansu władzy informuje o zależnościach w danym kraju. W krajach o małym dystansie władzy istnieje ograniczona zależność podwładnych od szefów, a niski dystans emocjonalny między nimi powoduje, iż podwładni z łatwością zaprzeczają swoim szefom. Za ważne uważane są równość i szanse dla wszystkich, podczas gdy hierarchiczne różnice w relacjach społecznych są oczekiwane w przypadku dużego dystansu władzy. Według Hofstede kultury charakteryzujące się dużym dystansem władzy akceptują i oczekują nierówności w dystrybucji władzy i bogactwa w społeczeństwie<sup>248</sup>. Wysoki poziom dystansu władzy może sugerować tendencję do postrzegania autorytetów jako posiadających niekwestionowaną władzę w systemie, zatem opinie osoby posiadającej autorytet będą dominować. W organizacjach przełożony i podwładni uważają się za egzystencjalnie nierównych, ponieważ system hierarchiczny opiera się na nierówności egzystencjalnej. Idealnym szefem w oczach podwładnych jest ten, którego najbardziej szanują. Gdy powstanie spór między przełożonym a podwładnym, naturalnym będzie, że przełożony doprowadzi do podporządkowania się przez podwładnego. Co więcej, społeczeństwa o wysokim poziomie dystansu władzy we wszelkich sporach prowadzi będą do rozwiązania typu: wygrany-przegrany (z angielskiego *win-lose*), a nie do rozwiązania wygrany-wygrany (z angielskiego *win-win*). W takim społeczeństwie zasadność użytych środków jest nieistotna, a kompromis nie wchodzi w grę. Tak więc podwładni nie

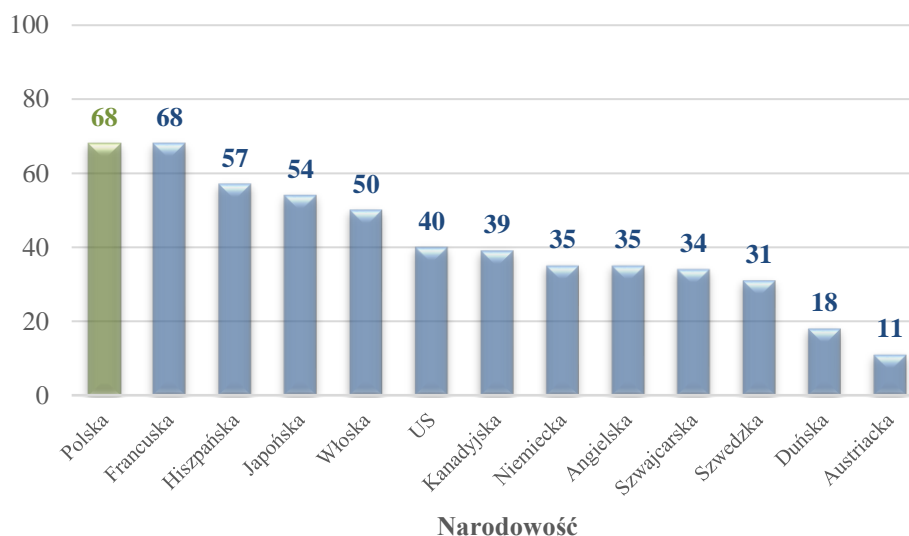
---

<sup>247</sup> G. Hofstede, G.J. Hofstede, M. Minkov, dz. cyt., s. 69.

<sup>248</sup> G. Hofstede, *Culture's Consequences: Comparing...*, dz. cyt., s. 85.

będą sprzeciwiać się bezpośrednio i otwarcie swoim przełożonym nawet w sytuacji, gdy ich argumenty są słuszne. Zatem od różnicy w poziomie dystansu władzy w polskim społeczeństwie oraz poziomie tego wymiaru kultury w społeczeństwie inwestora zależeć będzie stopień uwzględnienia dystansu władzy w modelu zarządzania. Na wykresie 9 zaprezentowano poziom wskaźnika dystansu władzy kultur biorących udział w przedmiotowych badaniach.

Wykres 9. Wskaźnik PDI badanych kultur wg *Cultures and Organizations* (3rd edition)



Źródło: opracowanie własne na podstawie <http://www.geerthofstede.nl/> [dostęp 15.06.2021]<sup>249</sup>

Jak wynika z badań przeprowadzonych przez Hofstede, Polska na tle głównych inwestorów w kraju plasuje się wysoko w wymiarze dystansu władzy: 68 punktów na 100 możliwych. Oznacza to, że ludzie skłonni są akceptować hierarchiczny porządek, w którym każdy ma swoje miejsce i który nie wymaga dalszego uzasadnienia. A zatem hierarchia w organizacji postrzegana jest jako naturalna, podwładni oczekują, że managerowie będą im mówić, co mają robić, a idealnym szefem jest życzliwy autokrata. Kultury narodowe wszystkich zidentyfikowanych w przedmiotowych badaniach inwestorów w wymiarze dystansu władzy plasują się niżej lub zdecydowanie niżej na skali Hofstede. W związku z tym autor uznał za zasadną identyfikację dystansu władzy jako jednego z trzech wymiarów kultury w analizie modelu zarządzania jednostkami biznesowymi międzynarodowych korporacji w Polsce, szczególnie że istotność tego wymiaru kultury została potwierdzona również

<sup>249</sup> G. Hofstede, G.J. Hofstede, M. Minkov, dz. cyt.; aktualne dane: [www.geerthofstede.nl](http://www.geerthofstede.nl/) [dostęp 15.06.2021].

w innych projektach badawczych<sup>250</sup>. Spośród pytań zawartych w autorskim kwestionariuszu do wymiaru dystansu władzy odnoszą się pytania H5, H2, K oraz L2<sup>251</sup>.

Wymiar indywidualizmu (IDV) pojawił się zarówno w filozofii zachodniej, jak i wschodniej w analizie norm i reguł różnych kultur przeprowadzonych przez Hsu<sup>252</sup> oraz Yum<sup>253</sup>. Badania wskazują indywidualizm/kolektywizm jako istotny wymiar zmienności kulturowej, który wpływa na sposób komunikacji<sup>254</sup>. Społeczeństwa indywidualistyczne to takie, w których jednostka dba przede wszystkim o siebie i swoją najbliższą rodzinę, natomiast społeczeństwa kolektywistyczne to takie, w których ludzie związani są z licznymi podgrupami. Jak stwierdził Hofstede, w społeczeństwach kolektywistycznych to podgrupy dają opiekę i chronią jednostkę, ale w zamian wymagają lojalności<sup>255</sup>. Badacze doszli do wniosku, że członkowie kultur indywidualistycznych preferują style komunikacji bezpośredniej bardziej niż kultury kolektywistyczne. Badacze ci odkryli również, że członkowie kultur kolektywistycznych mają tendencję do preferowania unikania. Indywidualizm był szeroko wykorzystywany przez wielu badaczy jako istotny wymiar teoretyczny do wyjaśniania różnic w zachowaniu interpersonalnym w różnych dyscyplinach naukowych na całym świecie, między innymi przez Triandisa<sup>256</sup>. Wielu badaczy indywidualizmu odrzuca ideę jednowymiarowej koncepcji indywidualizm/kolektywizm, ponieważ taka kategoryzacja uznawana jest za uproszczenie<sup>257</sup>. Tak więc, choć wciąż są one udoskonalane, większość konceptualizacji i miar indywidualizmu odzwierciedla tę wielowymiarowość. Analiza literatury wykazała, że różne konceptualizacje i miary

---

<sup>250</sup> P.E. Mouritzen, Svava J., *Leadership at the Apex: Politicians and Administrators in Western Local Governments*, University of Pittsburgh Press, Pittsburgh 2002.

<sup>251</sup> Wzór autorskiej ankiety jest załączony do niniejszej dysertacji.

<sup>252</sup> F.L.K. Hsu, dz. cyt., s. 90.

<sup>253</sup> J.O. Yum, *The Impact of Confucianism on Interpersonal Relationships and Communication Patterns in East Asia*, „Communications Monographs” 1988, vol. 55, no. 4, s. 374–388.

<sup>254</sup> W.B. Gudykunst, T. Nishida, K.L. Schmidt, *The influence of cultural, relational, and personality factors on uncertainty reduction processes*, „Western Journal of Speech Communication” 1989, no. 53, s. 13–29.

<sup>255</sup> G. Hofstede, *Culture's Consequences: Comparing...*, dz. cyt., s. 85.

<sup>256</sup> H.Ch. Triandis, *Culture...*, dz. cyt., s. 89.

<sup>257</sup> S.H. Schwartz, *Beyond the Individualism/Collectivism: New Cultural Dimensions of Values*, [w:] *Individualism and Collectivism: Theory, Method and Applications*, (ed.) U. Kim, Sage, Beverly Hills 1994, s. 85–119; D. Sinha, R.C. Tripathi (1994). *Individualism in a collectivist culture: A case of coexistence of opposites*, [w:], *Individualism and collectivism: Theory, method, and applications*, (eds.) U. Kim, H.C. Triandis, Ç. Kâğıtçıbaşı i in., Sage Publications, Thousand Oaks 1994, s. 123–136.



indywidualizmu/kolektywizmu odzwierciedlają złożoną naturę pojęcia<sup>258</sup>. W społeczeństwach kolektywistycznych wartości związane z dobrostanem grupy są postrzegane jako bardziej krytyczne niż pragnienia indywidualistyczne, takie jak osiągnięcia jednostki. A zatem społeczeństwa kolektywistyczne kładą nacisk nie tyle na indywidualne interesy, ile na utrzymanie zbiorowości i kontynuację harmonijnych relacji jej członków. W szerszym kontekście jednostki w kulturach kolektywistycznych mogą wykazywać harmonię w grupie własnej, ale społeczeństwo jako całość może charakteryzować się dużym zróżnicowaniem, ponieważ tak wiele relacji międzyludzkich kształtowanych jest tak w ramach grup wewnętrznych, jak i zewnętrznych<sup>259</sup>. Często kontrastuje to z większym indywidualizmem i egocentryzmem, o których mówi się, że są charakterystyczne dla kultury anglo-amerykańskiej<sup>260</sup>. Indywidualizm kojarzony jest z wyższymi poziomami produktywności i produktu narodowego brutto narodów (Hofstede<sup>261</sup>, Sinha i Verma<sup>262</sup>), sprzyjając wymianie ekonomicznej. A zatem indywidualne różnice w indywidualizmie mogą służyć jako mechanizm, który wpływa na powodzenie lub niepowodzenie działalności. Firmy przemysłowe, które działają na podstawie analiz korzyści i kosztów, z pracownikami o skłonnościach indywidualistycznych, są bardziej skłonne do przestrzegania stosunków umownych opartych na zasadach wymiany gospodarczej. Według Phua i Rowlinson w dobie globalizacji takie firmy poradzą sobie lepiej niż firmy faworyzujące grupy własne/wewnętrzne<sup>263</sup>. Ponieważ dominujący składnik indywidualizmu/kolektywizmu dotyczy przynależności do grupy, poziom, w jakim jednostka odczuwa przynależność do grupy własnej, odzwierciedla odczuwany przez jednostkę poziom podobieństwa do innych osób w grupie<sup>264</sup>, a pojedynczy członek grupy jest bardziej skłonny do współpracy z

---

<sup>258</sup> T.M. Singelis, H. Triandis, D. Bhawuk i in., *Horizontal and vertical dimensions of individualism and collectivism: A theoretical and measurement refinement*, „Cross-Cultural Research” 1995, no. 29, s. 240–275; H.Ch. Triandis, *Individualism & collectivism*, Westview Press, Boulder 1995; J.A. Wagner, *Studies of individualism-collectivism: Effects on cooperation in groups*, „Academy of Management Journal” 1995, no. 38, s. 152–172.

<sup>259</sup> F.T. Phua, S. Rowlinson, *Cultural Differences as An Explanatory Variable for Adversarial Attitudes in The Construction Industry: The Case of Hong Kong*, „Construction Management and Economics” 2003, vol. 21, no. 7, s. 777–785.

<sup>260</sup> G. Hofstede, R.R. McCrae, *Personality and culture revisited: Linking traits and dimensions of culture*, „Cross-Cultural Research” 2004, no. 38, s. 52–88.

<sup>261</sup> G. Hofstede, *Dimensionalizing cultures: The Hofstede model in context*, „Online Readings in Psychology and Culture” 2011, no. 2, art. 8.

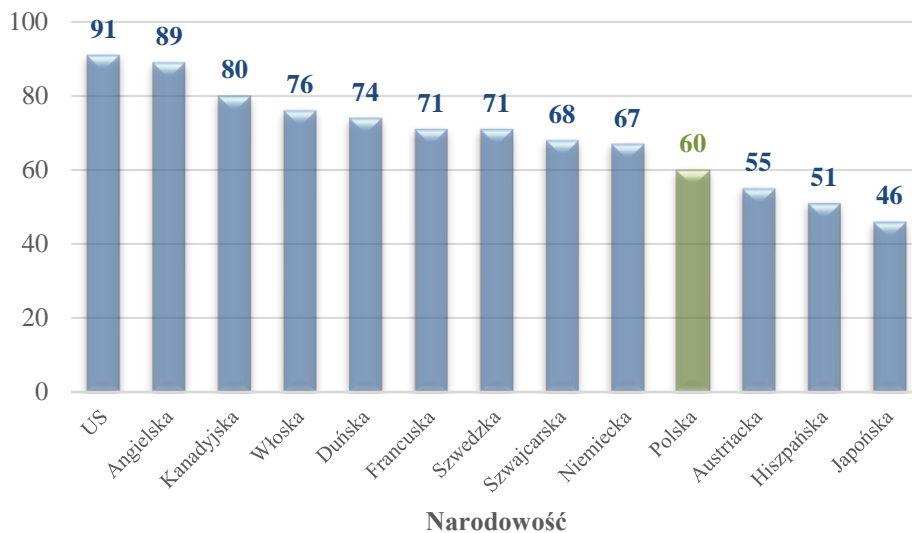
<sup>262</sup> J.B. Sinha, J. Verma, dz. cyt., s. 120.

<sup>263</sup> F.T. Phua, S. Rowlinson, dz. cyt.

<sup>264</sup> M.B. Brewer, *In-group Bias in the Minimal Intergroup Situation: A Cognitive-Motivational Analysis*, „Psychological Bulletin” 1979, vol. 86, no. 2, s. 307–324.

pozostałymi członkami grupy. Zatem od różnicy w poziomie indywidualizmu w polskim społeczeństwie oraz poziomie tego wymiaru kultury w społeczeństwie inwestora zależeć będzie oczekiwany i faktyczny poziom komunikacji i gotowość do współpracy. Na wykresie 10 zaprezentowano poziom wskaźnika indywidualizmu kultur biorących udział w przedmiotowych badaniach.

Wykres 10. Wskaźnik IDV badanych kultur wg *Cultures and Organizations* (3rd edition)



Źródło: opracowanie własne na podstawie <http://www.geerthofstede.nl/> [dostęp 15.06.2021]<sup>265</sup>

Jak wynika z badań Hofstede, Polska w wymiarze indywidualizmu na tle głównych inwestorów plasuje się poniżej średniej, natomiast na skali Hofstede powyżej średniej z 60 punktami na 100 możliwych. Oznacza to, że produktywność wewnętrzna (z punktu widzenia polskiej jednostki biznesowej, a nie całej organizacji) winna być na wysokim poziomie. Uwzględniając jednak poziom indywidualizmu inwestora, może to mieć negatywny wpływ na poziom komunikacji oraz globalne wyniki korporacji. W związku z faktem, iż dla przeważającej większości biorących udział w badaniach poziom IDV jest powyżej średniej, wspólne są relacje pracodawca/pracownik, które nie są postrzegane w kategoriach moralnych, a w zatrudnianiu i awansach uwzględnia się optymalnego kandydata. Jedynie w przypadku trzech inwestorów poziom IDV jest niższy niż dla Polski, w tym jedynie Japonia znajduje się poniżej średniej. W związku z tym identyfikacja indywidualizmu jako jednego z trzech wymiarów kultury w analizie modelu zarządzania jednostkami

<sup>265</sup> G. Hofstede, G.J. Hofstede, M. Minkov, dz. cyt.; aktualne dane: [www.geerthofstede.nl](http://www.geerthofstede.nl/) [dostęp 15.06.2021].

biznesowymi międzynarodowych korporacji w Polsce dostarczy nowych i użytecznych spostrzeżeń. Ze względu na bliskość poziomu przedmiotowego wymiaru ewentualny brak jego wpływu w modelu zarządzania na efekty działalności potwierdzi tezę, iż to różnice w poziomach wymiarów kultury mają wpływ na efekty działalności. Spośród pytań zawartych w autorskim kwestionariuszu do wymiaru indywidualizmu odnoszą się pytania H1, H3, H4 oraz H6<sup>266</sup>.

Unikanie niepewności (UAI) odnosi się do mechanizmu, który społeczeństwa rozwijają w celu radzenia sobie z niepewnością i nieprzewidywalnością przyszłości. Według Hofstede<sup>267</sup> niektóre społeczeństwa uczą swoich obywateli, aby akceptować niepewność. W takich społeczeństwach obywatele łatwiej podejmą ryzyko i nie będą tak ciężko pracować. Będą również tolerancyjni wobec zachowań i opinii innych, ponieważ nie czują się przez nie zagrożeni. W celu uniknięcia niepewności niektóre społeczeństwa wprowadzają wiele zasad i procedur zwiększających poczucie bezpieczeństwa na trzy podstawowe sposoby. Pierwszym z nich była religia. Czyni ona niepewność tolerowaną, ponieważ zawiera przesłanie wykraczające poza niepewność. Pomaga to ludziom zaakceptować niepewność dnia dzisiejszego, ponieważ interpretują je w kategoriach czegoś większego i potężniejszego, co wykracza poza osobistą rzeczywistość. Drugim sposobem podnoszenia poczucia bezpieczeństwa są prawa i wszelkiego rodzaju formalne zasady oraz instytucje, które chronią ludzi przed nieprzewidywalnością ludzkich zachowań. Trzecim i najnowszym sposobem podnoszenia poczucia bezpieczeństwa jest technologia, dzięki której ludzie chronią się przed zagrożeniami matki natury czy wojną.

Według Hofstede teoretycznie społeczeństwa unikające niepewności preferują ustrukturyzowane, zorganizowane i uregulowane warunki, podczas gdy społeczeństwa charakteryzujące się niskim poziomem unikania niepewności są bardziej skłonne zaakceptować niepewność i nie wymagają regulacji, ścisłych zasad i wytycznych<sup>268</sup>. Społeczne normy unikania niepewności obejmują przekonanie, że niepewność tkwiąca w życiu jest odczuwana jako ciągłe zagrożenie i należy ją zwalczać i podejmować tylko znane ryzyko<sup>269</sup>. Osoby z wysokim wskaźnikiem

---

<sup>266</sup> Wzór autorskiej ankiety jest załączony do niniejszej dysertacji.

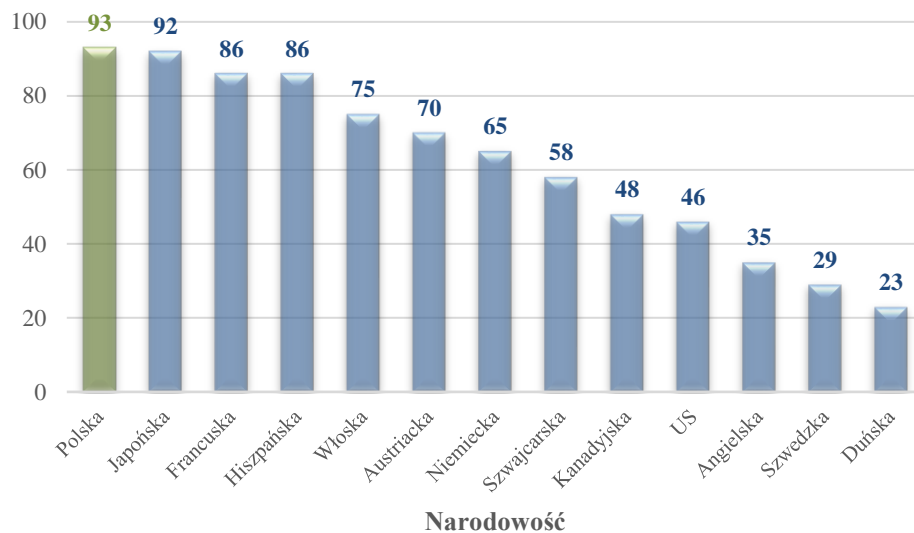
<sup>267</sup> G. Hofstede, *The Cultural...*, dz. cyt., 75-89.

<sup>268</sup> G. Hofstede, *Culture's Consequences: Comparing...*, dz. cyt., s. 85.

<sup>269</sup> G. Hofstede, G.J. Hofstede, M. Minkov, dz. cyt., s. 69.

unikania niepewności prawdopodobnie również będą chciały uniknąć sporów, będą więc skłonne do kompromisu w poszukiwaniu rozwiązania korzystnego dla wszystkich, aby konflikt był bardziej przewidywalny i w ten sposób zmniejszyła się niepewność. Chęć uniknięcia niepewności może prowadzić do podejmowania bardziej ryzykownych decyzji, a te są jednym z kluczowych procesów związanych z zarządzaniem przedsiębiorstwem. Stopień, w jakim członkowie kultury czują się zagrożeni przez nieznaną, znajduje odzwierciedlenie w punktacji dotyczącej unikania niepewności. Na wykresie 11 zaprezentowano poziom wskaźnika unikania niepewności kultur biorących udział w przedmiotowych badaniach.

Wykres 11. Wskaźnik UAI badanych kultur wg *Cultures and Organizations* (3rd edition)



Źródło: opracowanie własne na podstawie <http://www.geerthofstede.nl/> [dostęp 15.06.2021]<sup>270</sup>

Wyniki badań Hofstede'go wskazują, iż Polska w wymiarze unikania niepewności na tle głównych inwestorów plasuje się najwyżej, bardzo wysoko również na skali Hofstede'go – 93 punkty na 100 możliwych. Oznacza to, że polskie społeczeństwo ma wysoką skłonność do unikania niepewności. Obywatele kładą wysoki nacisk na obowiązujące zasady i procedury, a odstępstwa od nich nie są tolerowane. Badacze wskazują jednak, że w kulturze polskiej odnaleźć można zachowania charakterystyczne zarówno dla krajów z dużym, jak również małym stopniem unikania niepewności<sup>271</sup>. Uwzględniając jednak poziomy indywidualizmu

<sup>270</sup> Tamże; aktualne dane: [www.geerthofstede.nl/](http://www.geerthofstede.nl/) [dostęp 15.06.2021].

<sup>271</sup> Bartosik-Purgat M., *Uwarunkowania kulturowe w marketingu międzynarodowym*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Poznań 2004.

inwestorów, z których połowa plasuje się powyżej średniej, a druga połowa poniżej średniej na skali Hofstedeego, zasady panujące w jednostkach biznesowych międzynarodowych korporacji w Polsce mogą okazać się niewystarczająco sformalizowane. Oznacza to, że będą budzić niepotrzebny niepokój wśród pracujących w nich obywateli społeczeństwa polskiego. Takie warunki będą utrudniały nie tylko decyzję o podjęciu pracy, ale wszelkie decyzje niezbędne do prawidłowego działania jednostki biznesowej. Szczególnie połączenie trudności w podejmowaniu decyzji wraz odczuwanym dystansem do przełożonych i brakiem odpowiedniej komunikacji może mieć negatywny wpływ na wyniki tak jednostki biznesowej w Polsce, jak i na globalne wyniki korporacji. W związku z tym identyfikacja unikania niepewności jako jednego z trzech wymiarów kultury w analizie modelu zarządzania jednostkami biznesowymi międzynarodowych korporacji w Polsce wydaje się niezbędnym elementem do uzyskania kompleksowego obrazu modelu zarządzania z uwzględnieniem kulturowych uwarunkowań. Spośród pytań zawartych w autorskim kwestionariuszu do wymiaru unikania niepewności odnoszą się pytania I, J, L1 oraz L2<sup>272</sup>.

Podsumowując, opisane powyżej wymiary kultury związane są bezpośrednio z podstawowymi składowymi działalnościami przedsiębiorstw. Organizację jako grupę określa indywidualizm, relacje w grupie opisuje dystans władzy, a zastosowane strategie opisuje unikanie niepewności.

Należy podkreślić, że kultury inwestorów biorących udział w badaniach wywodzą się z mocno różniących się od siebie kręgów. Z punktu widzenia badania wpływu wymiarów kultury na model zarządzania w jednostkach biznesowych międzynarodowych korporacji w Polsce porównanie tych jakże odmiennych od siebie kultur wydaje się być niezmiernie istotnym elementem umożliwiającym stworzenie uniwersalnego modelu zarządzania dla jednostek biznesowych działających na terenie Polski.

---

<sup>272</sup> Wzór autorskiej ankiety jest załączony do niniejszej dysertacji.

### 4.3. Charakterystyka kluczowych wskaźników efektywności

Elementem niezbędnym do oceny zachowania jednostek biznesowych międzynarodowych organizacji jest ocena ich efektywności<sup>273</sup>, rozumianej jako poprawa wykorzystania czynników produkcji<sup>274</sup>. Kluczowe wskaźniki efektywności KPI (z angielskiego *Key Performance Indicators*) to najpowszechniejszy oraz przynoszący najkorzystniejsze rezultaty system oceny przedstawiający w skondensowany sposób wartości, raportujące procesy stanowiące podstawę sukcesu przedsiębiorstwa. Wskaźniki te mogą być wykorzystywane na wielu poziomach procesów zachodzących w przedsiębiorstwie, zarówno przez zewnętrznych, jak i przede wszystkim wewnętrznych menadżerów w organizacji (Reichmann i in.<sup>275</sup>, Parmenter<sup>276</sup>, Gladen<sup>277</sup>, Marr<sup>278</sup>, Zapp<sup>279</sup>, Johner<sup>280</sup>).

Cele definiowania, gromadzenia i analizowania KPI to monitorowanie i kontrola istotnych czynników stanowiących (Haubrock<sup>281</sup>, Reichmann i in.<sup>282</sup>, Capone<sup>283</sup>, Gladen<sup>284</sup>, Kirstein<sup>285</sup>):

- solidną i obiektywną podstawę do planowania i oceny;
- elementy budowy strategicznych czynników sukcesu;

---

<sup>273</sup> A.P. Balcerzak, T. Kliestik, D. Streimikiene i in., *Non-parametric approach to measuring the efficiency of banking sectors in European Union Countries*, „Acta Polytechnica Hungarica” 2017, vol. 14, no. 7, s. 51–70.

<sup>274</sup> A.P. Balcerzak, M.B. Pietrzak, *Quality of institutions and total factor productivity in the European Union*, „Statistics in Transition” 2016, vol. 17, no. 3, s. 497–514.

<sup>275</sup> T. Reichmann, M. Kissler, U. Baumöl, *Controlling mit Kennzahlen. Die systemgestützte Controlling-Konzeption*, 9. Aufl., Vahlen, München 2017.

<sup>276</sup> D. Parmenter, *Key Performance Indicators – Developing, Implementing, and Using Winning KPIs*, 3rd ed., Wiley & Sons, Hoboken 2015.

<sup>277</sup> W. Gladen, *Performance Measurement – Controlling mit Kennzahlen*, 6. Aufl., Springer Gabler, Wiesbaden 2014.

<sup>278</sup> B. Marr, *Key performance indicators: The 75 measures every manager needs to know*, Pearson, Harlow 2012.

<sup>279</sup> W. Zapp, *Kennzahlen im Krankenhaus*, Band 2, [w:] *Controlling und Management in Gesundheitseinrichtungen*, (Hrsg.) W. Zapp, M. Haubrock, Josef Eul, Lohmar 2010.

<sup>280</sup> C. Johner, *Das Umfeld der IT im Gesundheitswesen*, [w:] *Praxishandbuch IT im Gesundheitswesen. Erfolgreich einführen, entwickeln, anwenden und betreiben*, (Hrsg.) C. Johner, P. Haas, Hanser, München 2009.

<sup>281</sup> M. Haubrock, *Steuerungsinstrumente zur Realisierung des Unternehmensziele*, [w:] *Betriebswirtschaft und Management in der Gesundheitswirtschaft*, (Hrsg.) M. Haubrock, 6. vollst. überarb. und erw. Aufl., Hogrefe, Bern 2018, s. 805–828.

<sup>282</sup> T. Reichmann, M. Kissler, U. Baumöl, dz. cyt., s. 125.

<sup>283</sup> R. Capone, *Nachhaltiges Vertriebscontrolling für Elektrotechniker*, Springer Fachmedien, Wiesbaden 2015.

<sup>284</sup> W. Gladen, dz. cyt., s. 125.

<sup>285</sup> A. Kirstein, A. Lurati, *Key Performance Indicators (KPI) im Krankenhaus*, [w:] *Krankenhausmanagement – Strategien, Konzepte, Methoden*, (Hrsg.) J.F. Debatin, A. Ekkernkamp, B. Schulte i in., 3. vollst. aktualisierte und erw. Aufl., Medizinische Wissenschaftliche Verlagsgesellschaft, Berlin 2017, s. 431–441.

- wskazania do zmniejszenia ryzyka oraz możliwości rozwoju finansowego i/lub ekonomicznego organizacji;
- podstawę do wyznaczenia standardów oraz celów organizacji.

KPI można kategoryzować z różnych perspektyw (Haubrock<sup>286</sup>, Parmenter<sup>287</sup>, PN-EN 15341<sup>288</sup>, Moness<sup>289</sup>, Kronz<sup>290</sup>, Botta<sup>291</sup>):

- wskaźniki wewnętrzne a zewnętrzne;
- w odniesieniu do czasu pomiaru: pomiar przeszły/bieżący/rzeczywisty;
- podejście do działania: normatywne a opisowe, na przykład: rekomendacje działań a stwierdzenia/fakty;
- dane wartościowe: dane krótkoterminowe a dane długoterminowe;
- postać statyczna: liczby bezwzględne a liczby/współczynniki względne;
- wskaźniki finansowe: wskaźniki inwestycji/finansowania/rentowności a wskaźniki zorientowane na produkcję;
- wskaźniki wydajności a wskaźniki jakości;
- analiza wariancji: docelowa rzeczywista różnica w porównaniu z przeglądem indywidualnym.

Kluczowe dla wskaźników KPI aspekty dotyczące ich doboru i interpretacji (Haubrock<sup>292</sup>, Reichmann i in.<sup>293</sup>, Kappler<sup>294</sup>, Salfeld i in.<sup>295</sup>, Burkert<sup>296</sup>):

- pełne zrozumienie zastosowanych wskaźników oraz ich poprawna interpretacja;

---

<sup>286</sup> M. Haubrock, dz. cyt.

<sup>287</sup> D. Parmenter, dz. cyt., s. 126.

<sup>288</sup> Norma Polska PN-EN 15341:2019-12

<sup>289</sup> V. Moness, „Gestaltung von Qualitätskennzahlensystemen für Geschäftsprozesse – Eine theoretische und empirische Untersuchung”, Dissertation, Technische Universität München, München 2010.

<sup>290</sup> A. Kronz, *Management von Prozesskennzahlen im Rahmen der ARIS-Methodik*, Springer-Verlag, Berlin–Heidelberg 2005.

<sup>291</sup> V. Botta, *Kennzahlensysteme als Führungsinstrumente. Planung, Steuerung und Kontrolle der Rentabilität im Unternehmen*, [w:] *Grundlagen und Praxis der Betriebswirtschaft*, Bd. 49, 5. neubearb. Aufl., Erich Schmidt, Berlin 1997.

<sup>292</sup> M. Haubrock, dz. cyt., s. 127.

<sup>293</sup> T. Reichmann, M. Kissler, U. Baumöl, dz. cyt., s. 126.

<sup>294</sup> A. Kappler, *Mit Kennzahlen die Führungs-Herausforderungen in Spitälern und Kliniken aufnehmen*, Kappeler Management AG, Hedingen 2010.

<sup>295</sup> R. Salfeld, S. Hehner, R. Wichels, *Modernes Krankenhausmanagement – Konzepte und Lösungen*, Springer-Verlag, Berlin–Heidelberg 2009.

<sup>296</sup> M. Burkert, *Qualität von Kennzahlen und Erfolg von Managern – Direkte, indirekte und moderierende Effekte*, [w:] *Research in Management Accounting & Control*, (ed.) U. Schäfler, Gabler Edition Wissenschaft, Wiesbaden 2008.

- celowość i prawidłowość wyboru dobranych wskaźników KPI;
- powiązanie zastosowanej liczby wskaźników KPI z daną strategią;
- powiązania między KPI w aspektach ilościowych i jakościowych oraz kombinacjach;
- dokładna wymierność i odpowiedni czas pomiaru;
- akceptacja wybranych wskaźników na wszystkich szczeblach organizacji.

Kluczowe dla zapewnienia jakości wskaźników KPI aspekty (Parmenter<sup>297</sup>, Preißler<sup>298</sup>, PN-EN 15341<sup>299</sup>, Kappler<sup>300</sup>, Heß<sup>301</sup>):

- przyjazność dla użytkownika wskaźników KPI;
- powszechność zastosowania wybranych wskaźników KPI;
- poprawne i jednoznaczne określenie punktów pomiarowych oraz procedura obliczeniowa z uwzględnieniem minimalizacji ryzyka manipulacji;
- dostosowane raportowanie wskaźników KPI;
- procedura obliczeniowa minimalizująca ryzyko manipulacji.

Kluczowe aspekty wskaźników KPI zapewniające skuteczne raportowanie (Bange<sup>302</sup>; Gluchowski i in.<sup>303</sup>):

- cel raportowania – monitorowanie i diagnoza wspomagające proces decyzji;
- czas raportowania – interwały i okresy:
  - okresowe raportowanie (standardowe przedstawienie danych);
  - dynamiczne raportowanie (ad hoc);
- treść raportowania:
  - prognozy i symulacje – prezentacja możliwych scenariuszy na podstawie różnych danych;

---

<sup>297</sup> D. Parmenter, dz. cyt., s. 126.

<sup>298</sup> P.R. Preißler, *Betriebswirtschaftliche Kennzahlen: Formeln, Aussagekraft, Sollwerte, Ermittlungsintervalle*, Oldenbourg, München 2008.

<sup>299</sup> Norma Polska PN-EN 15341:2019-12.

<sup>300</sup> A. Kappler, dz. cyt.

<sup>301</sup> H. Heß, *Von der Unternehmensstrategie zur Prozess-Performance – Was kommt nach Business Intelligence?*, [w:] *Corporate Performance Management*, (Hrsg.) Scheer A.W., Jost W., Heß H. i in., Springer-Verlag, Berlin–Heidelberg 2005.

<sup>302</sup> C. Bange, *Werkzeuge für analytische Informationssysteme*, [w:] *Analytische Informationssysteme: Business Intelligence-Technologien und -Anwendungen*, (eds.) P. Chamoni, P. Gluchowski, 4. vollst. überarb. Aufl., Springer-Verlag, Berlin–Heidelberg 2013, s. 131–156.

<sup>303</sup> P. Gluchowski, R. Gabriel, C. Dittmar, *Management Support Systeme und Business Intelligence. Computergestützte Informationssysteme für Fach- und Führungskräfte*, 2. vollst. überarb. Aufl., Springer-Verlag, Berlin–Heidelberg 2008.



- analiza – raportowanie ad hoc do samodzielnej analizy danych;
- forma raportowania:
  - medium;
  - kanał, prezentacja;
  - struktura;
- adresat raportu – osoba odpowiedzialna:
  - analityk;
  - menadżer;
  - autor.

Do przedmiotowych badań dla celów porównawczych przyjęto powszechnie stosowane przez ankietowane firmy wskaźniki bazujące na obowiązującej w Polsce normie PN-EN 15341:2019-12, której podstawę stanowiła Norma Europejska EN 15341:2007 Maintenance – Maintenance Key Performance Indicators, która na wniosek Komitetu Technicznego nr 9 ds. Niezawodności otrzymała status Polskiej Normy PN-EN 15341:2007 IDT.

Według normy PN-EN 15341:2019-12 kluczowe wskaźniki efektywności określone są na podstawie kryterium technicznego, organizacyjnego i ekonomicznego. W procesie pozyskiwania właściwych dla przedsiębiorstwa wskaźników norma PN-EN 15341:2019-12 wskazuje dwa podejścia:

- analiza wskaźników z listy na podstawie potrzeb i specyfiki procesów produkcyjnych;
- ocena wybranych procesów przedsiębiorstwa poprzez analizę funkcyjną.

Do określenia wpływu kulturowych uwarunkowań na wskaźniki KPI z zakresu ekonomicznego, technicznego i organizacyjnego w przedmiotowych badaniach zastosowano z zakresu ekonomicznego wskaźnik E8 – koszty personelu w kosztach utrzymania, wskaźnik z zakresu technicznego T1 – dostępność maszyn (z angielskiego *Up Time*) oraz fluktuację pracowników – wskaźnik z zakresu organizacyjnego.

### **Wskaźnik z zakresu ekonomicznego E8 – koszty personelu w kosztach utrzymania**

Wskaźnik E8 wg Normy PN-EN 15341 obliczany za rok kalendarzowy (oddzielnie za 2019 oraz 2020) wg wzoru:

$$E8 = \frac{\text{całkowity koszt personelu UR}}{\text{całkowity koszt utrzymania}}$$

### **Wskaźnik z zakresu technicznego T1 – dostępność maszyn**

Wskaźnik T1 wg Normy PN-EN 15341 obliczany za rok kalendarzowy (oddzielnie za 2019 oraz 2020) wg wzoru:

$$T1 = \frac{\text{całkowity czas pracy}}{\text{całkowity czas pracy} + \text{prześój spowodowany konserwacją}}$$

### **Wskaźnik z zakresu organizacyjnego – fluktuacja pracowników**

Wskaźnik obliczany za rok kalendarzowy (oddzielnie za 2019 oraz 2020) wg wzoru:

$$\text{Fluktuacja pracowników} = \frac{\text{ilość osób zwolnionych}}{\text{liczba pracowników ogółem}}$$

Do określenia wpływu kulturowych uwarunkowań w zarządzaniu jednostkami biznesowymi międzynarodowych korporacji na rezultaty działalności zastosowano wskaźnik stosunku EBIT w roku 2020 w stosunku do 2019 oraz oddzielnie w 2019 w stosunku do 2018 wg wzorów:

$$EBIT = \frac{EBIT\ 2019}{EBIT\ 2018} * 100\%$$

$$EBIT = \frac{EBIT\ 2020}{EBIT\ 2019} * 100\%$$

## **4.4. Charakterystyka narzędzi badawczych zastosowanych w badaniu wymiarów kultury**

Koncepcja badawcza oparta jest o metodę indukcji niezupełnej<sup>304</sup>. Celem badań jest diagnoza wpływu kulturowych uwarunkowań w modelu zarządzania jednostkami biznesowymi międzynarodowych korporacji na rezultaty działalności. W celu weryfikacji hipotez roboczych zastosowanym przez autora narzędziem badawczym

---

<sup>304</sup> M. Lisiński, *Metody naukowe w metodologii nauk o zarządzaniu*, „Przegląd Organizacji” 2016, nr 4, s. 11–19.

były autorskie kwestionariusze skierowane do menedżerów jednostek biznesowych międzynarodowych przedsiębiorstw działających w Polsce. Autor przeprowadził badania za pomocą narzędzi, które uznał za najodpowiedniejsze do celu oraz przedmiotu badań. W badaniach obliczono wartości średnie, odchylenia standardowe, wartości minimalne i maksymalne, wartości testu Kołmogorowa-Smirnowa, przeprowadzono analizę głównych składowych z zastosowaniem kryterium Kaisera, współczynniki korelacji  $\rho$  Spearmana, analizę wariancji uzupełnioną testem post hoc Gamesa-Howella oraz analizę ścieżek. Wykorzystane metody i techniki badawcze<sup>305</sup> opierały się na metodzie Delphi oraz badaniach ankietowych. W badaniach dochowano zasad przejrzystości metodologicznej, aby krytyczna ocena rygoru była możliwa<sup>306</sup>.

Procedura badawcza przeprowadzona została w następujących etapach:

- badanie delfickie celem określenia wskaźników KPI z zakresu ekonomicznego, technicznego i organizacyjnego;
- autorski kwestionariusz bazujący na:
  - wynikach badania metodą delficką;
  - kwestionariuszu VSM13 (autorstwa Geerta Hofstedeego)<sup>307</sup> do badania wymiarów kultury;
  - dodatkowych pytaniach opracowanych przez autora.
- zebranie danych ilościowych i jakościowych;
- analiza wybranych danych statystycznych związanych z funkcjonowaniem międzynarodowych korporacji w Polsce;
- wskazanie płaszczyzny badań poprzez zawężenie zakresów przedmiotowego oraz rzeczowego;
- zebranie i uporządkowanie wyników badań.

---

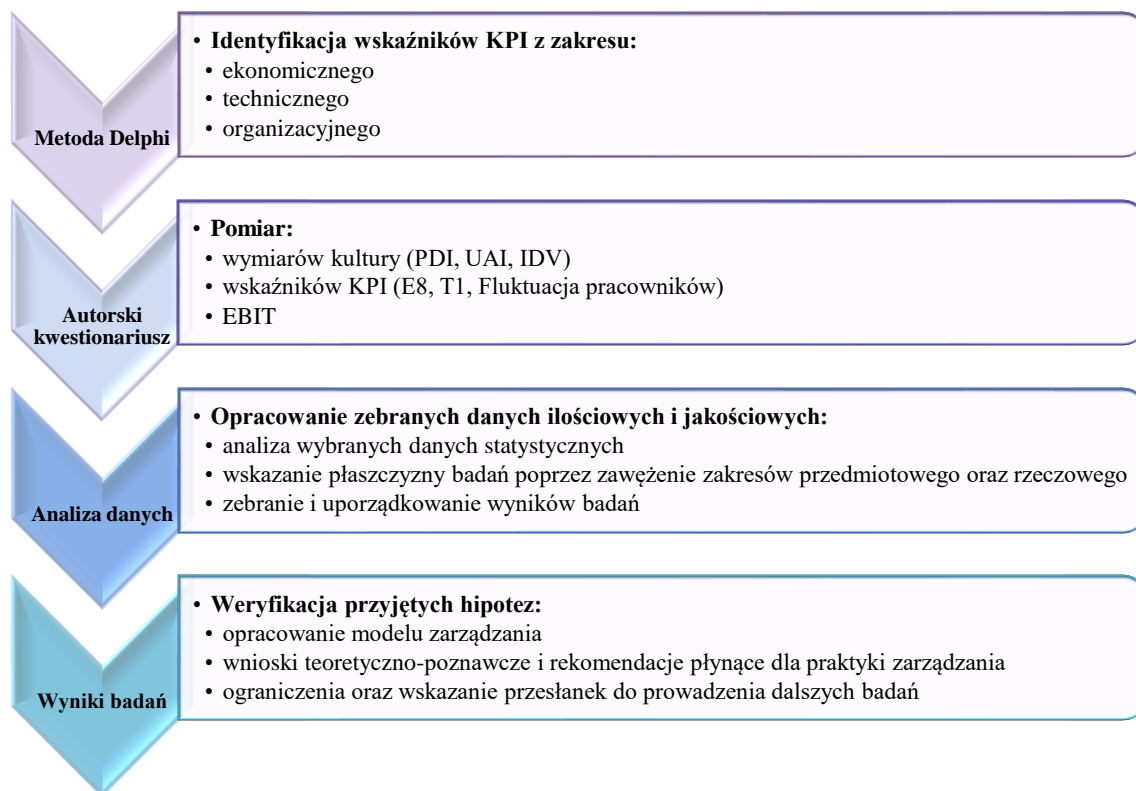
<sup>305</sup> M. Lisiński, *Procedury naukowe indukcji zupełnej i niezupełnej w metodologii nauk o zarządzaniu*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie” 2016, nr 6 (954), s. 23–46.

<sup>306</sup> W. Czakon, *Kryteria oceny rygoru metodologicznego badań w naukach o zarządzaniu*, „Organization and Management” 2014, nr 161, s. 51–62.

<sup>307</sup> Znane i wielokrotnie sprawdzone narzędzie, jakim jest Values Survey Module 2013 autorstwa Geerta Hofstedeego i Michaela Minkova. Kwestionariusz VSM został poddany wielokrotnie rozległej procedurze walidacyjnej. Jest używany w wielu projektach badawczych dotyczących badań międzykulturowych. VSM13 jest chroniony prawem autorskim, zgodnie z którym może być swobodnie używany do celów akademickich projektów badawczych.

Na rysunku 13 przedstawiono poszczególne etapy procedury badawczej w kolejności ich wykonania.

Rysunek 13. Etapy procedury badawczej



Źródło: opracowanie własne

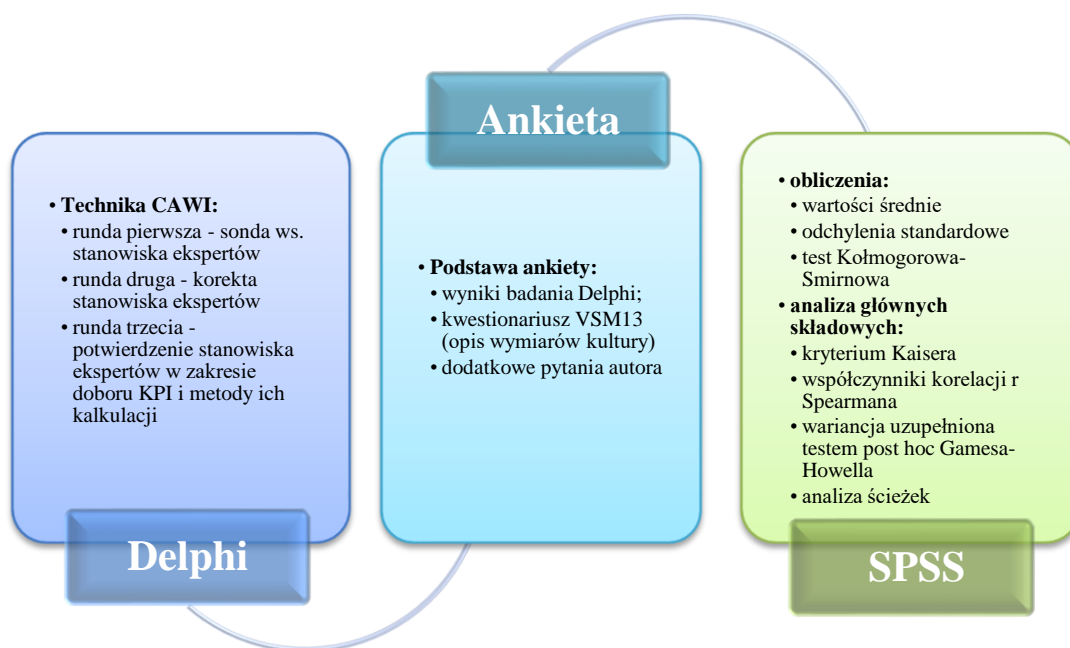
Do weryfikacji hipotez roboczych zastosowano – w kolejności odpowiadającej koncepcji badawczej – optymalne według autora narzędzia:

- w celu doboru właściwych determinant – metodę delficką;
- w celu diagnozy poziomu wymiarów kultury – Values Survey Module 2013;
- w celu zebrania danych ilościowych i jakościowych – autorską ankietę;
- w celu analizy wybranych danych statystycznych – oprogramowanie SPSS<sup>308</sup>.

Na rysunku 14 przedstawiono narzędzia oraz poszczególne ich elementy zastosowane przez autora w badaniach empirycznych w celu weryfikacji hipotez.

<sup>308</sup> Z angielskiego *Statistical Package for the Social Sciences* (obecnie ta nazwa nie jest już używana) – rozwijane od 1968 r. oprogramowanie do statystycznej analizy danych.

Rysunek 14. Składowe narzędzi zastosowanych w badaniach



Źródło: opracowanie własne

Celem badania delfickiego było poddanie opinii ekspertów wskaźników KPI z zakresu ekonomicznego, technicznego i organizacyjnego, najczęściej stosowanych w jednostkach biznesowych międzynarodowych korporacji w Polsce. Dodatkowym celem było ustalenie sposobu ich kalkulacji, co umożliwi porównanie wyników badań. Badanie przeprowadzono w dniach: 6, 13 i 20 lutego 2021 roku za pomocą techniki CAWI (*Computer Assisted Web Interviewing*). W badaniach wzięło udział 5 ekspertów poziomu właściciel/dyrektor z wieloletnią praktyką w zarządzaniu zakładami produkcyjnymi z kapitałem polskim, niemieckim oraz amerykańskim. Eksperti oraz firmy, które reprezentowali, wzięli również udział w dalszej części badań ankietowych. Pierwsza runda miała charakter sondy i stanowiła punkt wyjścia dla kolejnych rund. Do każdego eksperta przesłana została za pośrednictwem poczty elektronicznej wiadomość zawierająca przypomnienie celów badania, instrukcję wypełniania ankiety oraz odsyłający do niej hiperlink. Do udziału w drugiej rundzie badania metodą delficką zapraszani byli tylko ci eksperci, którzy wzięli udział w rundzie pierwszej. Zgodnie z zastosowaną metodologią na potrzeby drugiej rundy został opracowany kwestionariusz umożliwiający zaznajomienie się z wynikami

uzyskanymi w rundzie pierwszej, w którym ankietowani mogli swoje stanowisko podtrzymać lub dokonać zmiany w oparciu o wyniki wcześniejszego pomiaru. Do udziału w trzeciej rundzie badania zapraszani byli tylko ci eksperci, którzy wzięli udział w rundzie pierwszej oraz drugiej. Na podstawie analizy wyników drugiej rundy przygotowano kwestionariusz rundy trzeciej. Kwestionariusz składał się z 8 twierdzeń – zarówno opinii ekspertów, jak i ich propozycji wskaźników KPI z zakresu ekonomicznego, technicznego i organizacyjnego najczęściej stosowanych w jednostkach biznesowych międzynarodowych korporacji w Polsce oraz sposobie ich kalkulacji. Wszyscy eksperci wyrazili opinię na temat przedstawionych twierdzeń, wskazując jedną z trzech możliwych odpowiedzi: „zgadzam się”, „nie zgadzam się”, „nie mam zdania”. W pierwszej kolejności eksperci odnieśli się do najczęściej stosowanych wskaźników KPI z zakresu ekonomicznego, technicznego i organizacyjnego stosowanych w jednostkach biznesowych międzynarodowych korporacji w Polsce oraz EBIT. Zdaniem wszystkich ekspertów proponowane w kwestionariuszu wskaźniki stosowane są przez zdecydowaną większość jednostek biznesowych międzynarodowych korporacji w Polsce, co umożliwi porównanie wyników badań. W drugiej kolejności eksperci odnieśli się do metod kalkulacji przyjętych w ankiecie wskaźników KPI z zakresu ekonomicznego, technicznego i organizacyjnego. Zdaniem wszystkich ekspertów w przypadku wskaźników z zakresu ekonomicznego E8 oraz zakresu technicznego T1 opisanych w normie PN-EN 15341 nie ma wątpliwości co do metod ich kalkulacji ze względu na wskazanie w w/w normie sposobu kalkulacji. W przypadku zastosowanego wskaźnika z zakresu organizacyjnego, tj. fluktuacji pracowników, istnieje konieczność wskazania w ankiecie sposobu kalkulacji, aby możliwe było porównanie wyników. Zdaniem 4 z 5 ekspertów w przypadku wskaźnika EBIT – ze względu na trudności w uzyskaniu ich wartości (przedsiębiorstwa niechętnie przekazują taką informację) – należy zastosować wartość procentową wzrostu lub spadku EBIT w roku 2020 w stosunku do 2019. Dodatkowo zdaniem wszystkich ekspertów ze względu na szczególną sytuację przedsiębiorstw w 2020 roku związaną z COVID-19 poza wskaźnikami za 2020 rok należy wprowadzić dodatkowe wskaźniki za 2019 rok oraz procentowy wzrost lub spadek EBIT w roku 2019 w stosunku do 2018.

W celu zebrania danych do badań ilościowych zastosowano autorski kwestionariusz, który zakresem badań obejmował wybrane jednostki biznesowe z

obszaru Polski z kapitałem polskim (grupa kontrolna) oraz zagranicznym. Podstawą autorskiego kwestionariusza w zakresie badań określających poziomy kultury było znane i sprawdzone narzędzie, jakim jest Values Survey Module 2013 (dalej VSM13) autorstwa Geerta Hofstede i Michaela Minkova<sup>309</sup>. Jest to 30-elementowy kwestionariusz, który umożliwia obliczanie wyników dla zmiennych zależnych – sześciu wymiarów kultury narodowej na podstawie czterech pytań na każdy z wymiarów:  $6 \times 4 = 24$  pytania. Pozostałe sześć pytań dotyczy zmiennych niezależnych i wymaga podania danych demograficznych: płeć respondenta, wiek, poziom wykształcenia, rodzaj pracy, obecna narodowość i narodowość w chwili urodzenia. Każde z dwudziestu czterech pytań służące do kalkulacji wymiarów kultury oceniane jest przez osobę ankietowaną na pięciopunktowej skali. Następnie do obliczenia każdego z wymiarów kultury należy zastosować formułę zaproponowaną przez autorów VSM13 uwzględniającą punkty z 5-stopniowej skali przyznane przez osoby ankietowane. Autorzy w arkuszu VSM13 zaproponowali możliwość kalkulacji 6 zidentyfikowanych przez nich wymiarów kultury: dystans władzy oraz unikanie niepewności (silny/e kontra słaby/e), indywidualizm kontra kolektywizm, męskość kontra kobiecość, orientacja długoterminowa i krótkoterminowa oraz pobłażanie i powściągliwość. W przedmiotowych badaniach, ze względu na ilość wymaganych danych oraz kalkulacji mających negatywny wpływ na czytelność finalnie zaproponowanego modelu zarządzania, autor postanowił ograniczyć ilość wymiarów kultury. W związku z tym do badań autor wybrał trzy z sześciu wymiarów wyszczególnione przez Hofstede, skupiając się na uznawanych za pierwotne<sup>310</sup> oraz jednocześnie najczęściej występujących: dystansie władzy, unikaniu niepewności oraz indywidualizmie. Za punkt odniesienia do porównania wyników badań przyjęto wymiary kultury z wyników badań Hofstede<sup>311</sup> przeprowadzonych między innymi w krajach biorących udział w badaniach własnych autora oraz wielkości wymiarów kultury z grupy kontrolnej spośród jednostek biznesowych z obszaru Polski będących przedmiotem badań.

---

<sup>309</sup> Kwestionariusz VSM został poddany wielokrotnie rozległej procedurze walidacyjnej. Jest używany w wielu projektach badawczych dotyczących badań międzykulturowych. Najnowsza wersja VSM13 – bazująca na VSM08 – jest chroniona prawem autorskim, zgodnie z którym może być swobodnie używana do celów akademickich projektów badawczych.

<sup>310</sup> G. Hofstede, G.J. Hofstede, M. Minkov, dz. cyt., s. 49.

<sup>311</sup> Tamże; aktualne dane: [www.geerthofstede.nl](http://www.geerthofstede.nl) [dostęp 15.06.2021].

**Dystans władzy** (z angielskiego *Power Distance Index* – PDI) to stopień, w jakim mniej wpływowi członkowie organizacji i instytucji akceptują i oczekują nierównego rozdziału władzy. Reprezentuje to nierówność w organizacji lub społeczeństwie, która popierana jest zarówno przez szeregowych członków, jak i przywódców. Oczywiście władza i nierówność są niezwykle podstawowymi faktami w każdym społeczeństwie i każdy, kto ma jakieś międzynarodowe doświadczenie, będzie świadomy, że wszystkie społeczeństwa są nierówne w różnym stopniu. Oryginalny wzór kalkulacji dystansu władzy zaproponowany przez autorów VSM13:

$$PDI = 35(m07 - m02) + 25(m23 - m26) + C$$

Opisane przez autorów VSM13 w powyższym wzorze wartości mnożników przed nawiasami określają siłę wpływu wartości z pytań w ankiecie na ostateczne określenie poziomu wymiaru kultury. Stała „C” jest wartością służącą do określenia charakteru próby badawczej, ale nie wpływa na porównanie pomiędzy kulturami narodowymi, w związku z czym autor nie wprowadził do finalnej kalkulacji tej stałej.

**Unikanie niepewności** (z angielskiego: *Uncertainty Avoidance Index* – UAI) dotyczy tolerancji członków organizacji i instytucji na niepewność i niejasności. Wskazuje, w jakim stopniu członkowie społeczeństwa czują się niekomfortowo lub komfortowo w nowych, nieznanych lub zaskakujących sytuacjach. Kultury unikające niepewności starają się zminimalizować możliwość takich sytuacji poprzez surowe prawa, zasady oraz środki bezpieczeństwa. Kultury akceptujące niepewność starają się mieć jak najmniej reguł i wykazują większą tolerancję wobec innych niż dla nich naturalnych opinii. Ludzie w tych kulturach są bardziej flegmatyczni i mniej emocjonalni. Oryginalny wzór kalkulacji unikania niepewności zaproponowany przez autorów VSM13:

$$UAI = 40(m20 - m16) + 25(m24 - m27) + C$$

Opisane przez autorów VSM13 w powyższym wzorze wartości mnożników przed nawiasami określają siłę wpływu wartości z pytań w ankiecie na ostateczne określenie poziomu wymiaru UAI. Stała „C” jest wartością służącą do określenia charakteru próby badawczej, ale nie wpływa na porównanie pomiędzy kulturami narodowymi, w związku z czym autor nie wprowadził do finalnej kalkulacji tej stałej.

**Indywidualizm** (z angielskiego *Individualism* – IDV) kontra jego przeciwieństwo – kolektywizm, czyli stopień, w jakim jednostki integrują się w grupy. Kwestia, do



której odnosi się ten wymiar, jest niezwykle fundamentalna, dotyczy wszystkich społeczeństw świata. Po stronie indywidualistów odnajdujemy społeczeństwa, w których więzi między jednostkami są luźne: od każdego oczekuje się dbania o siebie i swoją najbliższą rodzinę. Po stronie kolektywistycznej znajdujemy społeczeństwa, w których ludzie od urodzenia są zintegrowani w silne, spójne grupy wewnętrzne, często wielopokoleniowe. Słowo „kolektywizm” w tym sensie nie ma znaczenia politycznego: odnosi się do grupy, a nie do państwa. Oryginalny wzór kalkulacji wskaźnika indywidualizmu zaproponowany przez autorów VSM13:

$$IDV = 35(m04 - m01) + 35(m09 - m06) + C$$

Opisane przez autorów VSM13 w powyższym wzorze wartości mnożników przed nawiasami, określają siłę wpływu wartości z pytań w ankiecie na ostateczne określenie poziomu wymiaru IDV. Podobnie jak w przypadku poprzednich wzorów, stała „C” jest wartością służącą do określenia charakteru próby badawczej, ale nie wpływa na porównanie pomiędzy kulturami narodowymi, w związku z czym autor nie wprowadził do finalnej kalkulacji tej stałej.

Badania przeprowadzone zostały pośród menadżerów średniego i wyższego szczebla oraz właścicieli/dyrektorów zakładów produkcyjnych zlokalizowanych w Polsce. **Autorska ankieta składała się z 26 pytań**, w tym: 7 pytań z zakresu firmy/osoby ankietowanej (pytania A–G), 12 pytań określających poziomy kultury (pytania H–L, w tym H1–H6 oraz L1–L3), 3 pytań z zakresu gotowości ankietowanych do wdrożenia modelu zarządzania (pytania M–O) oraz 4 pytań dotyczących wskaźników firmy (pytania P–S). Do obliczenia każdego z wymiarów kultury zastosowano wzory zgodnie z formułą zaproponowaną przez autorów VSM13 przenosząc odpowiednio numerację pytań z autorskiego arkusza do przedmiotowych badań:

<b>Wymiar kultury:</b>	<b>Zastosowany wzór:</b>
<i>Dystans władzy:</i>	$PDI = 35(H5 - H2) + 25(K - L2)$
<i>Unikanie niepewności:</i>	$UAI = 40(J - I) + 25(L1 - L3)$
<i>Indywidualizm:</i>	$IDV = 35(H3 - H1) + 35(H6 - H4)$

Po zebraniu i uporządkowaniu wyników badań powstanie obraz możliwy do weryfikacji i zastosowania w celu opracowania modelu zarządzania polskimi

jednostkami biznesowymi międzynarodowych korporacji uwzględniającego kulturowe uwarunkowania obszaru działania korporacji.

W niniejszym rozdziale scharakteryzowano badane przedsiębiorstwa, kulturowe uwarunkowania ich funkcjonowania, narzędzia zastosowane w badaniu wymiarów kultury oraz kluczowe wskaźniki efektywności. Przygotowane instrumentarium zostanie wykorzystane do oceny wpływu kulturowych uwarunkowań w modelu zarządzania jednostkami biznesowymi międzynarodowych korporacji na rezultaty działalności. Scharakteryzowane w czwartym rozdziale elementy stanowiły podstawę koncepcji badawczej opartej o metodę indukcji niepełnej. Do badań jakościowych zastosowano metodę delficką, a do badań ilościowych autorski kwestionariusz skierowany do menedżerów jednostek biznesowych międzynarodowych korporacji działających w Polsce. Wyniki uzyskanych z przeprowadzonej analizy statystycznej danych zaprezentowano w rozdziale piątym.

## **5. ZARZĄDZANIE JEDNOSTKAMI BIZNESOWYMI MIĘDZYNARODOWYCH KORPORACJI W POLSCE**

W kalkulacji wpływu kulturowych uwarunkowań na wyniki jednostek biznesowych międzynarodowych korporacji w Polsce w przedmiotowych badaniach autor wykorzystał następujące metody i testy statystyczne. Test Kołmogorowa-Smirnowa wykorzystano do weryfikacji założenia o normalnym rozkładzie analizowanych zmiennych ilościowych. Jest to test, który sprawdza, czy suma odchyleń pomiędzy rozkładem zmiennej określonej na skali liczbowej a zadaniem rozkładem jest na tyle duża, że świadczy o istotnych statystycznie różnicach pomiędzy rozkładami. Zależności pomiędzy zmiennymi ilościowymi analizowano za pomocą współczynnika korelacji  $\rho$  Spearmana. Jest to współczynnik nieparametryczny, który nie wymaga spełnienia założenia o normalnym rozkładzie analizowanych zmiennych. Zależności pomiędzy zmiennymi kategorialnymi analizowano natomiast za pomocą ilorazu wiarygodności. Jest to metoda statystyczna pozwalająca na weryfikację istotności statystycznej zależności nawet przy niewielkiej liczebności analizowanych kategorii. Różnice pomiędzy grupami wyróżnionymi ze względu na staż pracy analizowano w oparciu o jednoczynnikową analizę wariancji. Jednoczynnikową analizę wariancji uzupełniono testem post hoc Gamesa-Howella. Jest to test wykorzystywany do porównań grup parami, jeżeli porównywane grupy nie są równoliczne. Dodatkowo test ten dopuszcza dużą rozpiętość różnic pomiędzy porównywanymi grupami w zakresie wewnętrznego zróżnicowania wyników wśród osób należących do tej samej grupy. W ramach statystyki wielozmiennowej przeprowadzono eksploracyjną analizę głównych składowych w celu wyodrębnienia skal pomiarowych autorskiego kwestionariusza. Przeprowadzono również analizę ścieżek w celu weryfikacji zakładanego modelu zależności pomiędzy analizowanymi zmiennymi opartego na rozważaniach teoretycznych i wcześniejszych doniesieniach empirycznych. Metoda ta pozwala na weryfikację zakładanego obrazu zależności pomiędzy zmiennymi oraz na jego modyfikację w taki sposób, aby obraz zależności pomiędzy zmiennymi był zgodny z otrzymanymi wynikami empirycznymi. W analizie dokonano takich właśnie modyfikacji w oparciu o wartości indeksów modyfikacji. Wyniki badań potwierdzają postawione przez autora hipotezy. Uwzględnienie przez menedżera wniosków płynących z niniejszych badań winno pozytywnie wpłynąć na wyniki zarządzanej przez niego jednostki biznesowej.

## 5.1. Analiza i interpretacja wyników badań

W tabeli 19 przedstawiono średnie wartości wskaźników dotyczących funkcjonowania firm, tj. wartości średnie, odchylenia standardowe, wartości minimalne i maksymalne oraz wartości testu Kołmogorowa-Smirnowa, za pomocą którego analizowano istotność statystyczną odchyłeń rozkładów analizowanych wskaźników od rozkładu normalnego.

Tabela 19. Statystyki opisowe dla wskaźników funkcjonowania firm

Wskaźniki	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>min</i>	<i>max</i>	<i>K-S</i>	<i>p</i>
E8 2019 r.	<b>0,61</b>	<b>0,10</b>	<b>0,47</b>	<b>0,81</b>	<b>0,17</b>	<b>0,001</b>
E8 2020 r.	<b>0,61</b>	<b>0,10</b>	<b>0,48</b>	<b>0,81</b>	<b>0,17</b>	<b>0,001</b>
T1 2019 r.	<b>0,89</b>	<b>0,03</b>	<b>0,78</b>	<b>0,93</b>	<b>0,25</b>	<b>0,001</b>
T1 2020 r.	<b>0,89</b>	<b>0,05</b>	<b>0,49</b>	<b>0,95</b>	<b>0,24</b>	<b>0,001</b>
Fluktuacja pracowników 2019 r.	<b>0,15</b>	<b>0,19</b>	<b>0,07</b>	<b>0,91</b>	<b>0,45</b>	<b>0,001</b>
Fluktuacja pracowników 2020 r.	<b>0,17</b>	<b>0,22</b>	<b>0,07</b>	<b>0,91</b>	<b>0,44</b>	<b>0,001</b>
EBIT 2019 r.	<b>0,98</b>	<b>0,10</b>	<b>0,77</b>	<b>1,19</b>	<b>0,30</b>	<b>0,001</b>
EBIT 2020 r.	<b>0,98</b>	<b>0,10</b>	<b>0,77</b>	<b>1,19</b>	<b>0,28</b>	<b>0,001</b>

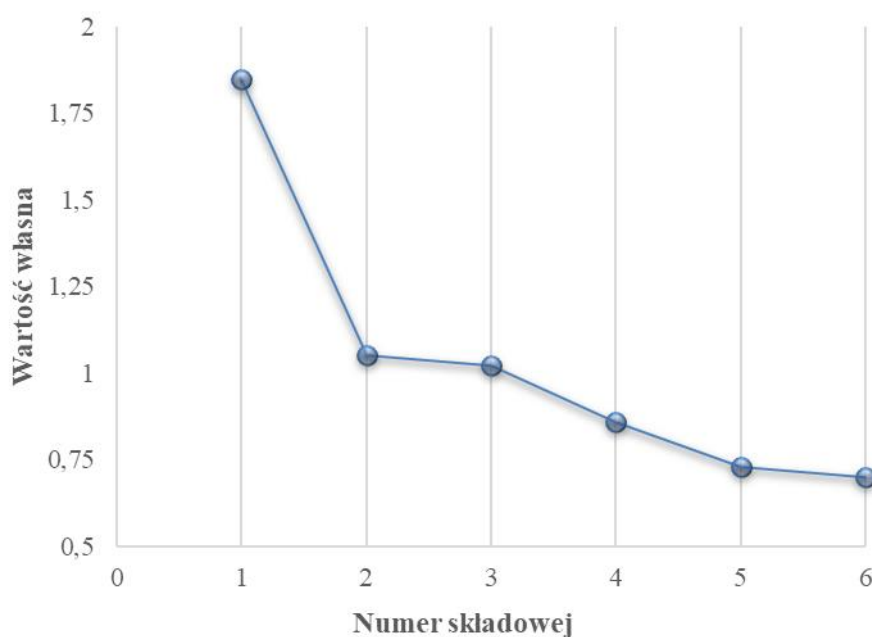
*M* – wartość średnia; *SD* – odchylenie standardowe; *min* – wartość minimalna; *max* – wartość maksymalna; *K-S* – wartość testu Kołmogorowa-Smirnowa; *p* – istotność statystyczna

Źródło: opracowanie własne

Rozkłady wszystkich analizowanych wskaźników odbiegały od rozkładu normalnego.

Wartości przypisane odpowiedziom na pytania od H1 do H6 z autorskiego kwestionariusza, dotyczące obrazu idealnej pracy, poddano analizie głównych składowych. Na wykresie 12 przedstawiono otrzymany wykres osypiska.

Wykres 12. Analiza głównych składowych



Źródło: opracowanie własne

Na podstawie kryterium Kaisera wyodrębniono dwa wymiary, które następnie poddano rotacji ukośnej Oblimin. W tabeli 20 przedstawiono ładunki czynnikowe otrzymane dla poszczególnych pytań dotyczących obrazu idealnej pracy. Pominięto ładunki czynnikowe o wartościach poniżej 0,30.

Tabela 20. Macierz modelowa przedstawiająca ładunki czynnikowe dla poszczególnych pytań dotyczących obrazu idealnej pracy

Treść pytania: Pomyśl o idealnej pracy, na ile ważne byłoby dla Ciebie:	Czynnik	
	I	II
po pracy mieć wystarczająco dużo czasu na życie prywatne lub domowe	<b>0,71</b>	–
wykonywać pracę, która jest ciekawa	<b>0,69</b>	–
mieć pracę szanowaną przez członków rodziny i znajomych	<b>0,64</b>	–
odczuwać bezpieczeństwo zatrudnienia	<b>0,62</b>	–
mieć bezpośredniego przełożonego, którego możesz szanować	–	<b>0,86</b>
konsultować z przełożonym decyzje dotyczące Twojej pracy	–	<b>0,50</b>

Źródło: opracowanie własne

Pierwszy wyodrębniony wymiar to wymiar ukierunkowania na satysfakcję z pracy (pytania H1–H4). Drugi wyodrębniony wymiar to wymiar ukierunkowania na dobrą relację z przełożonym (pytania H5 i H6). Wyniki na obu wymiarach obliczono poprzez uśrednienie wartości otrzymanych dla poszczególnych pytań. Rozkłady

wyodrębnionych zmiennych istotnie statystycznie odbiegały od rozkładu normalnego. Dotyczy to zarówno ukierunkowania na satysfakcję z pracy ( $K-S = 0,15$ ,  $p < 0,001$ ), jak i ukierunkowania na dobrą relację z przełożonym ( $K-S = 0,20$ ,  $p < 0,001$ ). Średnia wartość wyników na skali ukierunkowania na satysfakcję z pracy wynosiła 3,68 przy odchyleniu standardowym równym 0,55, a wyniki osób badanych zawierały się w przedziale od 2,00 do 5,00. Średnia wartość wyników na skali ukierunkowania na dobrą relację z przełożonym wynosiła 3,61 przy odchyleniu standardowym równym 0,52, a wyniki osób badanych zawierały się w przedziale od 1,00 do 4,50.

Pytanie „I” z autorskiego kwestionariusza dotyczyło samopoczucia osób badanych i miało na celu określenie, jak często ankietowany czuje się nerwowo/zdenerwowany lub spięty. W tabeli 21 przedstawiono rozkład uczucia nerwowości/zdenerwowania osób badanych.

Tabela 21. Uczucie nerwowości/zdenerwowania osób badanych

Nerwowość/zdenerwowanie	<i>n</i>	%
rzadko	4	0,9
czasami	65	14,3
zazwyczaj	205	45,0
zawsze	182	39,9
ogółem	456	100

*n* – liczba osób badanych; % - procent próby

Źródło: opracowanie własne

Większość osób badanych odczuwała nerwowość lub zdenerwowanie zazwyczaj lub zawsze. Wyniki badań nad samopoczuciem respondentów zasługują na szczególną uwagę, gdyż ma ono bezpośredni wpływ na podejmowanie decyzji, które jest jednym z kluczowych procesów związanych z zarządzaniem. Pierwszym badaczem, który w 1997 roku podjął się badań nad odczuwaniem niepokoju z perspektywy różnych narodowości, był Durkheim<sup>312</sup>. Według badaczy odczuwanie stresu nie odnosi się bezpośrednio do konkretnego wydarzenia, lecz – jak sugeruje

<sup>312</sup> E. Durkheim, *Suicide: a Study in Sociology*, Free Press, New York 1997.

Hofstede<sup>313</sup> – związane jest z unikaniem niepewności<sup>314</sup> i może prowadzić do podejmowania bardziej ryzykownych decyzji. To właśnie odczuwanie zbyt dużego stopnia niepewności jest przyczyną stresu. Hofstede zwraca uwagę na fakt, iż poziom tolerancji niepewności jest różny zależnie od badanej kultury w oparciu o obowiązujące w niej zasady: zwyczaje, religie, doktryny czy wreszcie przepisy prawa<sup>315</sup>. Uwzględniając fakt, iż polskie społeczeństwo ma wysoką skłonność do unikania niepewności, wysoki poziom stresu sugeruje dużą niepewność. Przy niskich poziomach rotacji pracowników (wg badań własnych średnia w badanych przedsiębiorstwach w latach 2019/2020 wynosi 14,5%) niepewność nie jest zapewne związana z możliwością utraty zatrudnienia. Potwierdza to założenie autora, iż zasady panujące w jednostkach biznesowych międzynarodowych korporacji w Polsce nie są wystarczająco sformalizowane jak na oczekiwania polskich pracowników. Budzi to niepotrzebny niepokój wśród pracowników, a to z kolei będzie utrudniać podejmowanie decyzji niezbędnych do prawidłowego działania jednostki biznesowej. Jednocześnie odczuwanie ciągłego stresu może mieć negatywny wpływ nie tylko na ocenę stanu zdrowia przez ankietowanych, ale w konsekwencji na faktyczny stan zdrowia pracowników.

Pytanie „J” z autorskiego kwestionariusza miało na celu przedstawienie opisu stanu zdrowia przez ankietowanego. W tabeli 22 przedstawiono rozkład stanu zdrowia osób badanych.

Tabela 22. Stan zdrowia osób badanych

<b>Stan zdrowia</b>	<b><i>n</i></b>	<b>%</b>
bardzo słaby	<b>13</b>	<b>2,9</b>
słaby	<b>100</b>	<b>21,9</b>
w miarę	<b>245</b>	<b>53,7</b>
dobry	<b>91</b>	<b>20,0</b>
bardzo dobry	<b>7</b>	<b>1,5</b>
<b>ogółem</b>	<b>456</b>	<b>100</b>

*n* – liczba osób badanych; % – procent próby

Źródło: opracowanie własne

<sup>313</sup> G. Hofstede, G.J. Hofstede, dz. cyt., s. 52.

<sup>314</sup> Unikanie niepewności według Marcha i Cyerta (R.M. Cyert, J.G. March, dz. cyt., s. 118) to stopień, w jakim członkowie instytucji lub organizacji czują się zagrożeni przez sytuacje nieznane, niepewne, wieloznaczne lub nieustrukturyzowane (definicja z obszaru socjologii organizacji).

<sup>315</sup> G. Hofstede, G.J. Hofstede, dz. cyt., s. 52.

Najwięcej osób badanych, oceniając swój stan zdrowia, użyło określenia „w miarę” (245 na 456 osób). Zdecydowana większość, bo aż 358 z 456 ankietowanych, określiła swój stan zdrowia pomiędzy „w miarę” i „bardzo słaby”. Odczuwanie takiego stanu zdrowia przez 78% ankietowanych potwierdza dotychczasowe badania, które wskazują na negatywną korelację pomiędzy stopniem unikania niepewności a stanem zdrowia<sup>316</sup>. Oznacza to, że osoby pochodzące z kultur o wyższym stopniu unikania niepewności (wyższy poziom stresu) odczuwają gorszy stan zdrowia niż przedstawiciele kultur o niższym stopniu unikania niepewności (niższy poziom stresu). Należy podkreślić, iż wyniki badań wskazują na ocenę stanu swojego zdrowia przez samych ankietowanych, a nie na ich faktyczny stan zdrowia.

Pytanie „K” z autorskiego kwestionariusza miało za zadanie opisać relacje z przełożonymi w firmie, tj. wskazać, jak często według doświadczenia ankietowanych podwładni boją się nie zgadzać ze swoimi przełożonymi. W tabeli 23 przedstawiono rozkład obaw w sytuacji niezgadzenia się z przełożonymi.

Tabela 23. Obawy w sytuacji niezgadzenia się z przełożonymi

Obawy	<i>n</i>	%
nigdy	8	1,8
rzadko	53	11,6
czasami	294	64,5
zazwyczaj	101	22,1
ogółem	456	100

*n* – liczba osób badanych; % – procent próby

Źródło: opracowanie własne

Zdecydowana większość, bo aż 64,5% osób badanych, uważa, że podwładni „czasami” boją się nie zgadzać ze swoimi przełożonymi. Drugą najczęściej wybieraną była odpowiedź „zazwyczaj” – 22,1%. Wśród badanych 11,6% udzieliło odpowiedzi „rzadko”, a odpowiedzi „nigdy” jedynie 1,8%. Sumarycznie aż 86,6% odpowiedzi wskazuje na obawy przed sprzeciwem pracownika wobec przełożonego. Świadczy to o dystansie pomiędzy członkami organizacji w zależności od zajmowanego

<sup>316</sup> Seria badań „World Values Survey” (WVS), która w najnowszej wersji 3.0 publikacji danych wave 7 zawiera dane dla 57 krajów/terytoriów. Siódma fala WVS miała miejsce na całym świecie w latach 2017–2021. Poprzednie 6 edycji (oryginalnie zwane wave) przeprowadzono w latach 1995–2014; C. Haerpfer, R. Inglehart, A. Moreno i in. (eds.), 2022. World Values Survey: Round Seven - Country-Pooled Datafile Version 3.0. Madrid, Spain & Vienna, Austria: JD Systems Institute & WWSA Secretariat; <https://www.worldvaluessurvey.org/WVSDocumentationWV7.jsp> [dostęp 16.02.2022].



stanowiska. Może się to przekładać nie tylko na ilość błędnych decyzji managerów, ale również na czas niezbędny na refleksję i ewentualną naprawę / wycofanie się z błędnych decyzji. Połączenie wysokiego poziomu stresu wraz odczuwanym dystansem do przełożonych i brakiem odpowiedniej komunikacji będzie miało negatywny wpływ na wyniki tak zarządzanej jednostki biznesowej. Te z kolei mogą mieć negatywny wpływ na globalne wyniki korporacji.

Pytania od L1 do L3 z autorskiego kwestionariusza miały na celu przedstawić opinię ankietowanych na temat struktury organizacyjnej i zasad w firmie oraz wiedzy managera. W tabeli 24 przedstawiono rozkład opinii osób badanych na temat funkcjonowania firmy.

Tabela 24. Opinie osób badanych na temat funkcjonowania firmy

	Opinie					
	Dobry menedżer nie musi znać odpowiedzi na każde pytanie		Powinno się unikać takich struktur, w których podwładni mają dwóch przełożonych		Zasad firmy nie należy łamać	
	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%
całkowicie się nie zgadzają	15	3,3	0	0	0	0
nie zgadzają się	66	14,5	12	2,6	0	0
nie mają zdania	239	52,4	151	33,1	45	9,9
zgadzają się	119	26,1	194	42,5	252	55,3
całkowicie się zgadzają	17	3,7	99	21,7	159	34,9
ogółem	456	100	456	100	456	100

*n* – liczba osób badanych; % – procent próby

Źródło: opracowanie własne

Większość osób badanych, nie miała zdania w kwestii konieczności znajomości odpowiedzi na każde pytanie dotyczące firmy przez menedżera. Najwięcej osób badanych zgadzało się z opinią, że powinno się unikać takich struktur, w których podwładni mają dwóch przełożonych. Większość osób badanych zgadzało się z opinią, że zasad firmy nie należy łamać, nawet jeśli pracownik sądzi, że złamanie którejś z zasad leżałoby w jak najlepszym interesie organizacji. Potwierdza to wcześniejszy wniosek autora wynikający z badań, iż ankietowani oczekują wysoce sformalizowanych zasad jasno określających ramy postępowania w jednostkach biznesowych, w których pracują.

A zatem otrzymano wyniki potwierdzające hipotezę H1, która mówi: jeśli możliwym będzie zidentyfikowanie poziomu lokalnych kulturowych uwarunkowań, możliwe jest opracowanie składowych do modelu zarządzania. Potwierdzając hipotezę H1, otrzymano jednocześnie wyniki potwierdzające hipotezę H2, która mówi: jeśli możliwym będzie pozyskanie składowych do opracowania modelu zarządzania jednostkami biznesowymi międzynarodowych korporacji uwzględniającego kulturowe uwarunkowania, zostanie on opracowany.

Pytania „M” oraz „N” z autorskiego kwestionariusza miały określić gotowość do wprowadzenia modelu zarządzania uwzględniającego kulturowe uwarunkowania, Pytanie „M” miało za zadanie wskazać, czy u ankietowanych po otrzymaniu wytycznych do budowy modelu zarządzania z uwzględnieniem kulturowych uwarunkowań wzrosła gotowość do stosowania tego narzędzia. Pytanie „N” miało wskazać, czy organizacja gotowa jest umożliwić menedżerowi zastosowanie takiego modelu. W tabeli 25 przedstawiono rozkład gotowości do wprowadzenia modelu zarządzania uwzględniającego kulturowe uwarunkowania z indywidualnej perspektywy menedżera oraz w organizacji.

Tabela 25. Gotowość do wprowadzenia modelu zarządzania uwzględniającego kulturowe uwarunkowania z indywidualnej perspektywy menedżera oraz w organizacji

Gotowość do wprowadzenia modelu zarządzania uwzględniającego kulturowe uwarunkowania	Gotowość			
	indywidualna		w organizacji	
	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%
całkowicie się nie zgadzają	0	0	0	0
nie zgadzają się	0	0	9	2,0
nie mają zdania	25	5,5	45	9,9
zgadzają się	342	75,0	337	73,9
całkowicie się zgadzają	89	19,5	65	14,3
ogółem	456	100	456	100

*n* – liczba osób badanych; % – procent próby

Źródło: opracowanie własne

Większość osób badanych zgadzała się z opinią o gotowości do wprowadzenia modelu zarządzania uwzględniającego kulturowe uwarunkowania. Dotyczy to zarówno indywidualnej perspektywy menedżera, jak i perspektywy organizacji, wobec tego otrzymano wyniki potwierdzające hipotezę H4, która mówi: jeśli kadra

kierownicza otrzyma wytyczne dotyczące zasad budowy modelu zarządzania z uwzględnieniem kulturowych uwarunkowań, wzrośnie jej gotowość do stosowania tego narzędzia.

Pytanie „O” z autorskiego kwestionariusza miało za zadanie wskazać, czy – w opinii ankietowanych – jeśli jednostki biznesowe międzynarodowych korporacji uwzględniają w modelu zarządzania kulturowe uwarunkowania, poprawiają się rezultaty działalności. W tabeli 26 przedstawiono rozkład opinii osób badanych w sprawie poprawiania rezultatów swojej działalności przez firmy uwzględniające kulturowe uwarunkowania w modelu zarządzania.

Tabela 26. Opinie osób badanych dotyczące poprawy rezultatów działalności

<b>Poprawa rezultatów działalności</b>	<b><i>n</i></b>	<b>%</b>
całkowicie się nie zgadzają	<b>0</b>	<b>0</b>
nie zgadzają się	<b>0</b>	<b>0</b>
nie mają zdania	<b>121</b>	<b>26,5</b>
zgadzają się	<b>321</b>	<b>70,4</b>
całkowicie się zgadzają	<b>14</b>	<b>3,1</b>
ogółem	<b>456</b>	<b>100</b>

*n* – liczba osób badanych; % – procent próby

Źródło: opracowanie własne

Większość osób badanych zgadzała się z opinią, że jeżeli jednostki biznesowe międzynarodowych korporacji uwzględniają w modelu zarządzania kulturowe uwarunkowania, poprawiają się ich rezultaty działalności. Takie stanowisko ankietowanych wynika zapewne z ich obserwacji. Niezależnie od prowadzonych w niniejszej dysertacji badań, wiele międzynarodowych korporacji doświadcza różnic kulturowych w swojej codziennej działalności. Część z nich w mniejszym lub większym zakresie wprowadza działania z tym związane, czego doświadczają sami menedżerowie tych firm – na co wskazują wyniki ankiety. A zatem obserwacje menedżerów tak w zakresie potrzeb, jak i efektów uwzględniania w zarządzaniu wymiarów kultury, są zapewne powodem gotowości – tak indywidualnej menedżerów, jak również organizacji – do stosowania przedmiotowego modelu zarządzania. Jest to dodatkowy element potwierdzający hipotezę H4.

W tabeli 27 przedstawiono współczynniki korelacji  $\rho$  Spearmana pomiędzy oceną gotowości własnej i gotowości organizacji do uwzględniania uwarunkowań

kulturowych oraz oceną oddziaływania uwzględniania uwarunkowań kulturowych na rezultaty działalności a wartościami wskaźników KPI.

Tabela 27. Współczynniki korelacji pomiędzy oceną gotowości własnej i gotowości organizacji do uwzględniania uwarunkowań kulturowych oraz oceną oddziaływania uwzględniania uwarunkowań kulturowych na rezultaty działalności a wartościami wskaźników KPI (n = 456)

	<b>Gotowość do wprowadzania modelu zarządzania uwzględniającego uwarunkowania kulturowe</b>		
	<b>własna</b>	<b>organizacji</b>	<b>ocena oddziaływania</b>
E8 2019	<b>-0,137**</b>	<b>-0,158**</b>	<b>0,238**</b>
E8 2020	<b>-0,137**</b>	<b>-0,181**</b>	<b>0,248**</b>
T1 2019	<b>-0,061</b>	<b>0,014</b>	<b>-0,176**</b>
T1 2020	<b>-0,078*</b>	<b>0,050</b>	<b>-0,158**</b>
Fluktuacja 2019	<b>0,128**</b>	<b>0,075</b>	<b>0,027</b>
Fluktuacja 2020	<b>0,078*</b>	<b>0,019</b>	<b>0,108*</b>
EBIT 2019	<b>-0,111**</b>	<b>0,071</b>	<b>0,127**</b>
EBIT 2020	<b>-0,111**</b>	<b>0,066</b>	<b>0,102*</b>

\*  $p < 0,05$ ; \*\*  $p < 0,01$

Źródło: opracowanie własne

Zastosowano jednostronny test istotności statystycznej. Oznaczono korelacje istotne statystycznie. Ocena własnej gotowości menedżera do wprowadzenia modelu zarządzania uwzględniającego uwarunkowania kulturowe korelowała ujemnie z wartościami wskaźników E8 i EBIT za lata 2019 i 2020, ujemnie z wartościami wskaźnika T1 za rok 2020 oraz dodatnio z fluktuacją pracowników w latach 2019 i 2020. Ocena gotowości organizacji do wprowadzenia modelu zarządzania uwzględniającego uwarunkowania kulturowe korelowała ujemnie z wartościami wskaźnika E8 za lata 2019 i 2020. Ocena pozytywnego oddziaływania wprowadzenia modelu zarządzania uwzględniającego uwarunkowania kulturowe na rezultaty działalności korelowała dodatnio z wartościami wskaźników E8 i EBIT za lata 2019 i 2020, ujemnie z wartościami wskaźnika T1 za lata 2019 i 2020 oraz dodatnio z fluktuacją pracowników w roku 2020.

W celu potwierdzenia hipotezy głównej, czyli określenia wpływu kulturowych uwarunkowań na rezultaty działalności jednostek biznesowych międzynarodowych korporacji, autor winien w pierwszej kolejności potwierdzić hipotezy cząstkowe. Po potwierdzeniu hipotez H1, H2 oraz H4 autor postanowił potwierdzić hipotezę H3:

jeśli międzynarodowe korporacje uwzględniają w zarządzaniu kulturowe uwarunkowania, poprawiają się ekonomiczne, techniczne i organizacyjne wskaźniki KPI. Aby potwierdzić tę hipotezę, autor postanowił zbadać poziomy kluczowych wskaźników efektywności (KPI) – najpowszechniejszy system oceny procesów w przedsiębiorstwie. Do analizy przyjęto trzy wskaźniki, po jednym z zakresu ekonomicznego, technicznego i organizacyjnego. Dobrane do badań wskaźniki to: wskaźnik z zakresu ekonomicznego wskaźnik E8 – koszty personelu w kosztach utrzymania, wskaźnik z zakresu technicznego T1 – dostępność maszyn (z angielskiego *Up Time*) oraz fluktuacja pracowników – wskaźnik z zakresu organizacyjnego. Do analizy włączono trzy wymiary kultury, tj. dystans władzy (PDI), unikanie niepewności (UAI) oraz indywidualizm (IDV). W pierwszej kolejności obliczono wartości wskaźników dotyczących tych wymiarów dla analizowanych firm w zależności od pochodzenia kapitału. Następnie obliczono wskaźniki różnic pomiędzy wskaźnikami otrzymanymi dla analizowanych firm a wartościami referencyjnymi dla kultury kraju pochodzenia kapitału każdej z firm i wartościami referencyjnymi określonymi dla kultury polskiej. Następnie obliczono współczynniki korelacji pomiędzy wyznaczonymi wskaźnikami uwarunkowań kulturowych a wskaźnikami KPI. Analizę korelacji przeprowadzono, jako jednostkę analizy przyjmując pochodzenie kapitału (13 różnych wariantów), a następnie jako jednostkę analizy przyjmując odpowiedzi respondentów. W tabeli 28 przedstawiono współczynniki korelacji  $\rho$  Spearmana pomiędzy wskaźnikami uwarunkowań kulturowych a wartościami wskaźników KPI w analizie, w której jako jednostkę analizy przyjęto pochodzenie kapitału. Zastosowano jednostronny test istotności statystycznej. Oznaczono korelacje istotne statystycznie.

Tabela 28. Współczynniki korelacji pomiędzy wskaźnikami uwarunkowań kulturowych a wartościami wskaźników KPI w analizie, w której jako jednostkę analizy przyjęto pochodzenie kapitału (n = 13)

	Wyniki przeliczone			Różnica (kraj pochodzenia kapitału)			Różnica (kultura polska)		
	UAI	PDI	IDV	UAI	PDI	IDV	UAI	PDI	IDV
E8 2019	0,360	0,409	-0,354	0,289	-0,242	0,074	-0,373	0,056	0,040
E8 2020	0,234	0,241	-0,191	0,358	-0,116	0,088	-0,234	-0,056	-0,032
T1 2019	-0,625*	-0,625*	0,079	-0,030	0,344	-0,253	0,297	0,352	-0,094
T1 2020	-0,301	-0,543*	0,021	0,212	0,461	-0,069	-0,199	0,236	-0,247
Fluktuacja 2019	0,244	0,073	0,276	-0,103	0,407	0,337	0,107	-0,045	0,074
Fluktuacja 2020	0,165	0,019	0,190	-0,330	0,071	0,038	0,270	-0,421	-0,193

\*  $p < 0,05$

Źródło: opracowanie własne

Otrzymano istotne statystycznie ujemne korelacje pomiędzy unikaniem niepewności a wartościami wskaźnika T1 za 2019 rok oraz pomiędzy dystansem władzy a wartościami wskaźnika T1 za rok 2019 i 2020. Im większe nasilenie unikania niepewności oraz im większy dystans władzy, tym niższe wartości wskaźnika T1, wobec tego otrzymano wyniki potwierdzające hipotezę H3, która mówi, że jeśli międzynarodowe korporacje uwzględniają w zarządzaniu kulturowe uwarunkowania, poprawiają się ekonomiczne, techniczne i organizacyjne wskaźniki KPI.

W kolejnym kroku autor postanowił potwierdzić hipotezę H5: jeśli model zarządzania uwzględnia uwarunkowania kulturowe, to polepsza to wynik finansowy jednostki biznesowej. W celu potwierdzenia hipotezy H5 autor postanowił zbadać poziomy EBIT jednostek biznesowych międzynarodowych korporacji biorących udział w przedmiotowych badaniach. Do analizy włączono trzy wymiary kultury, tj. dystans władzy (PDI), unikanie niepewności (UAI) oraz indywidualizm (IDV). W pierwszej kolejności obliczono wartości wskaźników dotyczących tych wymiarów dla analizowanych firm w zależności od pochodzenia kapitału. Następnie obliczono wskaźniki różnic pomiędzy wskaźnikami otrzymanymi dla analizowanych firm a wartościami referencyjnymi dla kultury kraju pochodzenia kapitału każdej z firm i wartościami referencyjnymi określonymi dla kultury polskiej. Następnie obliczono współczynniki korelacji pomiędzy wyznaczonymi wskaźnikami uwarunkowań kulturowych a EBIT. Analizę korelacji przeprowadzono, jako jednostkę analizy

przyjmując pochodzenie kapitału (13 różnych wariantów), a następnie jako jednostkę analizy przyjmując odpowiedzi respondentów. W tabeli 29 przedstawiono współczynniki korelacji  $\rho$  Spearmana pomiędzy wskaźnikami uwarunkowań kulturowych a wartościami EBIT za rok 2019 i za rok 2020 w analizie, w której jako jednostkę analizy przyjęto pochodzenie kapitału. Zastosowano jednostronny test istotności statystycznej. Oznaczono korelacje istotne statystycznie.

Tabela 29. Współczynniki korelacji pomiędzy wskaźnikami uwarunkowań kulturowych a wartościami EBIT w analizie, w której jako jednostkę analizy przyjęto pochodzenie kapitału (n = 13)

	Wyniki przeliczone			Różnica (kraj pochodzenia kapitału)			Różnica (kultura polska)		
	UAI	PDI	IDV	UAI	PDI	IDV	UAI	PDI	IDV
EBIT 2019	-0,063	0,014	-0,157	0,632*	-0,203	-0,335	-0,454	0,223	-0,185
EBIT 2020	-0,289	-0,206	0,102	0,500*	-0,066	-0,346	-0,217	0,047	-0,218

\*  $p < 0,05$

Źródło: opracowanie własne

Otrzymano również istotne statystycznie korelacje pomiędzy różnicą w zakresie unikania niepewności w stosunku do kultury kraju pochodzenia kapitału a wartościami wskaźników EBIT za rok 2019 i 2020. Im bardziej nasilone unikanie niepewności w stosunku do kultury kraju pochodzenia kapitału, tym wyższe wartości wskaźników EBIT, wobec tego otrzymano wyniki potwierdzające hipotezę H5, która mówi: jeśli model zarządzania uwzględnia uwarunkowania kulturowe, to polepsza to wynik finansowy jednostki biznesowej.

W tabeli 30 przedstawiono współczynniki korelacji  $r$  Pearsona pomiędzy wskaźnikami uwarunkowań kulturowych a wartościami wskaźników KPI oraz EBIT w analizie, w której jako jednostkę analizy przyjęto osoby badane. Zastosowano jednostronny test istotności statystycznej. Oznaczono korelacje istotne statystycznie.

Tabela 30. Współczynniki korelacji pomiędzy wskaźnikami uwarunkowań kulturowych a wartościami wskaźników KPI w analizie, w której jako jednostkę analizy przyjęto osoby badane (n = 456)

	Wyniki przeliczone			Różnica (kraj pochodzenia kapitału)			Różnica (kultura polska)		
	UAI	PDI	IDV	UAI	PDI	IDV	UAI	PDI	IDV
E8 2019	-.213**	-0,023	.270**	.222**	0,038	-.303**	-0,060	0,072	-0,013
E8 2020	-.199**	-0,008	.239**	.207**	0,021	-.266**	-0,055	0,067	-0,005
T1 2019	-.224**	-.348**	0,042	.212**	.339**	-0,032	-.218**	-.309**	0,042
T1 2020	-.214**	-.385**	-0,027	.206**	.379**	0,018	-.183**	-.324**	-0,032
Fluktuacja 2019	.221**	.252**	-.145**	-.203**	-.240**	.134**	.265**	.256**	-0,070
Fluktuacja 2020	.217**	.293**	-.083*	-.210**	-.296**	.088*	.183**	.200**	-0,012
EBIT 2019	-.301**	-.194**	.232**	.300**	.200**	-.230**	-.184**	-.111**	0,073
EBIT 2020	-.315**	-.210**	.242**	.313**	.217**	-.240**	-.191**	-.114**	0,076

\*  $p < 0,05$ ; \*\*  $p < 0,01$

Źródło: opracowanie własne

Otrzymano istotne statystycznie ujemne korelacje pomiędzy unikaniem niepewności a wartościami wskaźników E8, T1 i EBIT za lata 2019 i 2020. Z fluktuacją pracowników unikanie niepewności korelowało dodatnio. Otrzymano również istotne statystycznie ujemne korelacje pomiędzy dystansem władzy a wskaźnikami T1 i EBIT za lata 2019 i 2020. Z fluktuacją pracowników dystans władzy również korelował dodatnio. Indywidualizm korelował dodatnio ze wskaźnikami E8 i EBIT za lata 2019 i 2020. Z fluktuacją pracowników indywidualizm korelował ujemnie. Różnica w zakresie unikania niepewności w odniesieniu do kultury kraju pochodzenia kapitału korelowała dodatnio ze wskaźnikami E8, T1 i EBIT oraz ujemnie z fluktuacją pracowników. Oznacza to, że im wyższa wartość unikania niepewności w stosunku do kraju pochodzenia kapitału, tym wyższe wartości wskaźników E8, T1 i EBIT oraz mniejsza fluktuacja pracowników. Różnica w zakresie dystansu władzy w odniesieniu do kultury kraju pochodzenia kapitału korelowała dodatnio ze wskaźnikami T1 i EBIT oraz ujemnie z fluktuacją pracowników. Oznacza to, że im wyższa wartość dystansu władzy w stosunku do kraju pochodzenia kapitału, tym wyższe wartości wskaźników T1 i EBIT oraz mniejsza fluktuacja pracowników. Różnica w zakresie indywidualizmu w odniesieniu do kultury kraju pochodzenia kapitału korelowała ujemnie ze



wskaźnikami E8 i EBIT oraz dodatnio z fluktuacją pracowników. Oznacza to, że im wyższa wartość indywidualizmu w stosunku do kraju pochodzenia kapitału, tym niższe wartości wskaźników E8 i EBIT oraz większa fluktuacja pracowników.

Różnica w zakresie unikania niepewności i dystansu władzy w odniesieniu do kultury polskiej korelowała ujemnie ze wskaźnikami T1 i EBIT oraz dodatnio z fluktuacją pracowników. Oznacza to, że im wyższe wartości unikania niepewności i dystansu władzy w stosunku do kultury polskiej, tym niższe wartości wskaźników T1 i EBIT oraz większa fluktuacja pracowników oraz że im mniejsze wartości unikania niepewności i dystansu władzy w stosunku do kultury polskiej, tym wyższe wartości wskaźników T1 i EBIT oraz mniejsza fluktuacja pracowników. Zatem w analizie, w której jako jednostkę przyjęto osoby badane (n = 456), tak jak w analizie, w której jako jednostkę przyjęto pochodzenie kapitału (n = 13), otrzymano wyniki potwierdzające hipotezy H3 i H5. A więc po potwierdzeniu wszystkich hipotez częściowych potwierdzona została również hipoteza główna, zgodnie z którą jeśli model zarządzania uwzględnia uwarunkowania kulturowe kraju, gdzie prowadzona jest działalność gospodarcza, to polepsza to rezultaty działalności.

Badani stanowili zróżnicowaną grupę, między innymi pod względem płci, wykształcenia, zajmowanego stanowiska czy stażu pracy. Różnorodność kulturowa oznacza, że można rozróżnić członków danej kultury w różnych wymiarach, spośród których najczęściej stosowanymi są: narodowość, płeć, staż pracy oraz stanowisko (Fine i in.<sup>317</sup>, Griffin<sup>318</sup>). Zatem niezbędnym uzupełnieniem przedmiotowych badań będzie diagnoza wpływu pochodzenia kapitału, stanowiska i stażu pracy respondenta na wyniki. W związku z faktem, iż na 456 osób, które wzięły udział w badaniu, kobiety stanowiły jedynie 15,6%, a mężczyźni aż 84,4%, przy tak nie zrównoważonym stosunku uczestników płci męskiej i żeńskiej oraz braku danych statystycznych w zakresie procentowego udziału kobiet w badanej populacji autor podjął decyzję, aby nie uwzględniać tego elementu w dalszych badaniach.

W zakresie pochodzenia kapitału a gotowości do wprowadzania modelu zarządzania uwzględniającego uwarunkowania kulturowe i wartości wskaźników KPI w tabeli 31 przedstawiono rozkład gotowości do wprowadzenia modelu zarządzania

---

<sup>317</sup> M.G. Fine, F.L. Johnson, M.S. Ryan, *Cultural Diversity in the Workplace*, „Public Personnel Management” 1990, no. 19, s. 305–319.

<sup>318</sup> R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001.

uwzględniającego kulturowe uwarunkowania z indywidualnej perspektywy menedżera w zależności od pochodzenia kapitału.

Tabela 31. Gotowość do wprowadzenia modelu zarządzania uwzględniającego kulturowe uwarunkowania z indywidualnej perspektywy menedżera w zależności od pochodzenia kapitału

Gotowość do wprowadzenia modelu zarządzania uwzględniającego kulturowe uwarunkowania							
Kapitał		całkowicie się nie zgadzają	nie zgadzają się	nie mają zdania	zgadzają się	całkowicie się zgadzają	ogółem
francuski	<i>n</i>	0	0	0	63	3	66,0
	%	0,0	0,0	0,0	95,5	4,5	100,0
japoński	<i>n</i>	0	0	3	36	3	42
	%	0,0	0,0	7,1	85,7	7,1	100,0
niemiecki	<i>n</i>	0	0	9	71	16	96
	%	0,0	0,0	9,4	74,0	16,7	100,0
polski	<i>n</i>	0	0	4	33	17	54
	%	0,0	0,0	7,4	61,1	31,5	100,0
szwajcarski	<i>n</i>	0	0	0	25	14	39
	%	0,0	0,0	0,0	64,1	35,9	100,0
US	<i>n</i>	0	0	3	55	26	84
	%	0,0	0,0	3,6	65,5	31,0	100,0
włoski	<i>n</i>	0	0	0	28	2	30
	%	0,0	0,0	0,0	93,3	6,7	100,0

*n* – liczba osób badanych; % – procent grupy

Źródło: opracowanie własne

W oparciu o wartość ilorazu wiarygodności stwierdzono istotną statystycznie zależność pomiędzy pochodzeniem kapitału a gotowością do wprowadzenia modelu zarządzania uwzględniającego kulturowe uwarunkowania z indywidualnej perspektywy menedżera:  $\lambda(12) = 57,59$ ,  $p < 0,001$ . Największą gotowość odnotowano w firmach z kapitałem szwajcarskim, najniższą – w firmach z kapitałem niemieckim.

W tabeli 32 przedstawiono rozkład gotowości do wprowadzenia modelu zarządzania uwzględniającego kulturowe uwarunkowania z perspektywy organizacji w zależności od pochodzenia kapitału.

Tabela 32. Gotowość do wprowadzenia modelu zarządzania uwzględniającego kulturowe uwarunkowania z perspektywy organizacji w zależności od pochodzenia kapitału

Gotowość do wprowadzenia modelu zarządzania uwzględniającego kulturowe uwarunkowania							
Kapitał		całkowicie się nie zgadzają	nie zgadzają się	nie mają zdania	zgadzają się	całkowicie się zgadzają	ogółem
francuski	<i>n</i>	0	0	0	56	10	66
	%	0,0	0,0	0,0	84,8	15,2	100,0
japoński	<i>n</i>	0	0	3	39	0	42
	%	0,0	0,0	7,1	92,9	0,0	100,0
niemiecki	<i>n</i>	0	0	12	81	3	96
	%	0,0	0,0	12,5	84,4	3,1	100,0
polski	<i>n</i>	0	0	4	50	0	54
	%	0,0	0,0	7,4	92,6	0,0	100,0
szwajcarski	<i>n</i>	0	0	4	18	17	39
	%	0,0	0,0	10,3	46,2	43,6	100,0
US	<i>n</i>	0	0	13	38	33	84
	%	0,0	0,0	15,5	45,2	39,3	100,0
włoski	<i>n</i>	0	1	1	26	2	30
	%	0,0	3,3	3,3	86,7	6,7	100,0

*n* – liczba osób badanych; % – procent grupy

Źródło: opracowanie własne

W oparciu o wartość ilorazu wiarygodności stwierdzono istotną statystycznie zależność pomiędzy pochodzeniem kapitału a gotowością do wprowadzenia modelu zarządzania uwzględniającego kulturowe uwarunkowania z perspektywy organizacji:  $\lambda(12) = 78,12$ ,  $p < 0,001$ . Największą gotowość odnotowano w firmach z kapitałem szwajcarskim, najniższą – w firmach z kapitałem niemieckim. Wynika z tego ewidentny związek pomiędzy gotowością menedżera i organizacji do wprowadzenia modelu zarządzania uwzględniającego kulturowe uwarunkowania a pochodzeniem kapitału. Zapewne lokalnie wybrani menedżerowie, widząc takie potrzeby, wpływają szerzej na organizację, która następnie wpływa na zdanie pozostałych menedżerów i uwzględnia to w swojej strategii.

W tabeli 33 przedstawiono rozkład opinii osób badanych w sprawie poprawiania rezultatów swojej działalności przez firmy uwzględniające kulturowe uwarunkowania w modelu zarządzania w zależności od pochodzenia kapitału.

Tabela 33. Opinie osób badanych w sprawie poprawiania rezultatów swojej działalności przez firmy uwzględniające kulturowe uwarunkowania w modelu zarządzania w zależności od pochodzenia kapitału

Kapitał		Gotowość do wprowadzenia modelu zarządzania uwzględniającego kulturowe uwarunkowania					ogółem
		całkowicie się nie zgadzają	nie zgadzają się	nie mają zdania	zgadzają się	całkowicie się zgadzają	
francuski	<i>n</i>	0	0	17	49	0	66
	%	0,0	0,0	25,8	74,2	0,0	100,0
japoński	<i>n</i>	0	0	9	32	1	42
	%	0,0	0,0	21,4	76,2	2,4	100,0
niemiecki	<i>n</i>	0	0	15	80	1	96
	%	0,0	0,0	15,6	83,3	1,0	100,0
polski	<i>n</i>	0	0	38	16	0	54
	%	0,0	0,0	70,4	29,6	0,0	100,0
szwajcarski	<i>n</i>	0	0	9	25	5	39
	%	0,0	0,0	23,1	64,1	12,8	100,0
US	<i>n</i>	0	0	21	57	6	84
	%	0,0	0,0	25,0	67,9	7,1	100,0
włoski	<i>n</i>	0	0	3	27	0	30
	%	0,0	0,0	10,0	90,0	0,0	100,0

*n* – liczba osób badanych; % – procent grupy

Źródło: opracowanie własne

W oparciu o wartość ilorazu wiarygodności, stwierdzono istotną statystycznie zależność pomiędzy pochodzeniem kapitału a opiniami osób badanych w sprawie poprawiania rezultatów swojej działalności przez firmy uwzględniające kulturowe uwarunkowania w modelu zarządzania:  $\lambda(12) = 85,23$ ,  $p < 0,001$ . W firmach z kapitałem szwajcarskim było najwięcej osób, które całkowicie zgadzały się z tym, że uwzględnianie uwarunkowań kulturowych poprawia rezultaty działalności.

A zatem, jak wskazują powyższe wyniki, pochodzenie kapitału silnie wpływa na gotowość do wprowadzenia przedmiotowego modelu zarządzania tak z indywidualnej perspektywy menedżera, jak również organizacji. W obu przypadkach największą gotowość odnotowano w firmach z kapitałem szwajcarskim, najniższą w firmach z kapitałem niemieckim. Podobnie wygląda to w przypadku opinii osób badanych w sprawie poprawiania rezultatów swojej działalności po wprowadzeniu modelu zarządzania uwzględniającego kulturowe uwarunkowania, gdzie to w firmach z kapitałem szwajcarskim było najwięcej osób, które całkowicie się z tym zgadzały. Widać więc korelację pomiędzy gotowością do wprowadzenia modelu a jego

skutecznością. Im bardziej ankietowani wierzą w skuteczność modelu zarządzania uwzględniającego kulturowe uwarunkowania, tym bardziej są gotowi do jego stosowania w praktyce.

W zakresie stażu pracy a gotowości do wprowadzania modelu zarządzania uwzględniającego uwarunkowania kulturowe i raportowane wartości wskaźników KPI, w tabeli 34 przedstawiono średnie wartości wskaźników wymiarów kultury w zależności od stażu pracy respondentów. Zestawienie uzupełniono wartościami jednoczynnikowej analizy wariancji. Nie stwierdzono różnic istotnych statystycznie.

Tabela 34. Średnie wartości wskaźników wymiarów kultury w zależności od stażu pracy respondentów

	Staż pracy						<i>F</i>	<i>df</i>	<i>p</i>
	0–10 lat		11–20 lat		co najmniej 21 lat				
Wskaźniki	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>			
UAI	74,66	49,63	77,62	49,37	84,88	47,89	1,62	2,453	0,198
PDI	55,68	43,40	55,47	42,56	56,33	36,58	0,02	2,453	0,980
IDV	52,67	44,35	50,21	49,03	52,93	44,52	0,18	2,453	0,837

*M* – wartość średnia; *SD* – odchylenie standardowe; *F* – wartość testu w analizie wariancji; *df* – liczba stopni swobody; *p* – istotność statystyczna

Źródło: opracowanie własne

W tabeli 35 przedstawiono rozkład gotowości do wprowadzenia modelu zarządzania uwzględniającego kulturowe uwarunkowania z indywidualnej perspektywy menedżera w zależności od stażu pracy respondentów.

Tabela 35. Gotowość do wprowadzenia modelu zarządzania uwzględniającego kulturowe uwarunkowania z indywidualnej perspektywy menedżera w zależności od stażu pracy respondentów

Gotowość do wprowadzenia modelu zarządzania uwzględniającego kulturowe uwarunkowania	Staż pracy					
	0–10 lat		11–20 lat		co najmniej 21 lat	
	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%
całkowicie się nie zgadzają	0	0,0	0	0,0	0	0,0
nie zgadzają się	0	0,0	0	0,0	0	0,0
nie mają zdania	9	8,7	10	5,2	6	3,7
zgadzają się	74	71,8	153	80,1	115	71,0
całkowicie się zgadzają	20	19,4	28	14,7	41	25,3
ogółem	103	100,0	191	100,0	162	100,0

*n* – liczba osób badanych; % – procent grupy

Źródło: opracowanie własne

W oparciu o wartość ilorazu wiarygodności nie stwierdzono istotnej statystycznie zależności pomiędzy stażem pracy osób badanych a gotowością do wprowadzenia modelu zarządzania uwzględniającego kulturowe uwarunkowania z indywidualnej perspektywy menedżera:  $\lambda(4) = 8,98, p > 0,05$ .

W tabeli 36 przedstawiono rozkład gotowości do wprowadzenia modelu zarządzania uwzględniającego kulturowe uwarunkowania z perspektywy organizacji w zależności od stażu pracy respondentów.

Tabela 36. Gotowość do wprowadzenia modelu zarządzania uwzględniającego kulturowe uwarunkowania z perspektywy organizacji w zależności od stażu pracy respondentów

Gotowość do wprowadzenia modelu zarządzania uwzględniającego kulturowe uwarunkowania	Staż pracy					
	0–10 lat		11–20 lat		co najmniej 21 lat	
	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%
całkowicie się nie zgadzają	0	0,0	0	0,0	0	0,0
nie zgadzają się	2	1,9	3	1,6	4	2,5
nie mają zdania	13	12,6	12	6,3	20	12,3
zgadzają się	82	79,6	149	78,0	106	65,4
całkowicie się zgadzają	6	5,8	27	14,1	32	19,8
ogółem	103	100,0	191	100,0	162	100,0

*n* – liczba osób badanych; % – procent grupy

Źródło: opracowanie własne

W oparciu o wartość ilorazu wiarygodności stwierdzono istotną statystycznie zależność pomiędzy stażem pracy a gotowością do wprowadzenia modelu zarządzania uwzględniającego kulturowe uwarunkowania z perspektywy organizacji,  $\lambda(6) = 17,07, p < 0,01$ . Największą gotowość organizacji deklarowały osoby z najdłuższym stażem pracy.

W tabeli 37 przedstawiono rozkład opinii osób badanych w sprawie poprawiania rezultatów swojej działalności przez firmy uwzględniające kulturowe uwarunkowania w modelu zarządzania w zależności od stażu pracy respondentów.

Tabela 37. Opinie osób badanych w sprawie poprawiania rezultatów swojej działalności przez firmy uwzględniające kulturowe uwarunkowania w modelu zarządzania w zależności od stażu pracy respondentów

	Staż pracy					
	0–10 lat		11–20 lat		co najmniej 21 lat	
Poprawa rezultatów działalności	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%
całkowicie się nie zgadzają	0	0,0	0	0,0	0	0,0
nie zgadzają się	0	0,0	0	0,0	0	0,0
nie mają zdania	37	35,9	46	24,1	38	23,5
zgadzają się	64	62,1	144	75,4	113	69,8
całkowicie się zgadzają	2	1,9	1	0,5	11	6,8
ogółem	103	100,0	191	100,0	162	100,0

*n* – liczba osób badanych; % – procent grupy

Źródło: opracowanie własne

W oparciu o wartość ilorazu wiarygodności stwierdzono istotną statystycznie zależność pomiędzy stażem pracy a opiniami osób badanych w sprawie poprawiania rezultatów swojej działalności przez firmy uwzględniające kulturowe uwarunkowania w modelu zarządzania:  $\lambda(4) = 17,93$ ,  $p < 0,001$ . Wśród osób z najdłuższym stażem pracy było najwięcej osób, które całkowicie zgadzały się z tym, że uwzględnianie uwarunkowań kulturowych poprawia rezultaty działalności. Niezależnie od stażu pracy wszyscy menedżerowie są gotowi, a zatem widzą potrzebę do stosowania modelu zarządzania uwzględniającego kulturowe uwarunkowania (85,2% ankietowanych zgadza się lub całkowicie się z tym zgadza). Ewidentny wzrost zależności stwierdzono w zakresie stażu pracy i gotowości organizacji do stosowania przedmiotowego modelu oraz stażu pracy i poprawiania rezultatów swojej działalności przez firmy uwzględniające kulturowe uwarunkowania w modelu zarządzania. Im wyższy staż pracy, tym większa zgodność z tezą zawartą w pytaniach. Wskazuje to na wzrost – wraz z doświadczeniem menedżerów – gotowości do uwzględnienia kulturowych uwarunkowań w modelu zarządzania. Sugeruje to, iż stopień znajomości organizacji daje menedżerom praktyczną wiedzę tak z zakresu konieczności stosowania takich rozwiązań, jak również co do ich skuteczności. Potwierdza to stanowisko autora, iż model zarządzania uwzględniający kulturowe uwarunkowania jest narzędziem praktycznym i potrzebnym menedżerom obecnie zarządzającym jednostkami biznesowymi międzynarodowych korporacji w Polsce.

W tabeli 38 przedstawiono średnie wartości raportowanych wskaźników KPI w zależności od stażu pracy respondentów. Zestawienie uzupełniono wartościami jednoczynnikowej analizy wariancji.

Tabela 38. Średnie wartości raportowanych wskaźników KPI w zależności od stażu pracy respondentów

Wskaźniki	Staż pracy						<i>F</i>	<i>df</i>	<i>p</i>
	0–10 lat		11–20 lat		co najmniej 21 lat				
	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>			
E8 2019 r.	0,60	0,09	0,59	0,09	0,62	0,10	3,72	2,453	0,025
E8 2020 r.	0,61	0,10	0,59	0,10	0,62	0,10	3,51	2,453	0,031
T1 2019 r.	0,89	0,03	0,89	0,03	0,89	0,03	0,26	2,453	0,772
T1 2020 r.	0,88	0,08	0,89	0,03	0,89	0,03	2,51	2,453	0,082
Fluktuacja prac. 2019 r.	0,15	0,20	0,16	0,20	0,13	0,16	0,83	2,453	0,436
Fluktuacja prac. 2020 r.	0,23	0,29	0,15	0,17	0,16	0,20	5,68	2,453	0,004
EBIT 2019 r.	1,00	0,11	0,97	0,10	0,98	0,10	3,63	2,453	0,027
EBIT 2020 r.	1,00	0,11	0,97	0,10	0,98	0,09	3,60	2,453	0,028

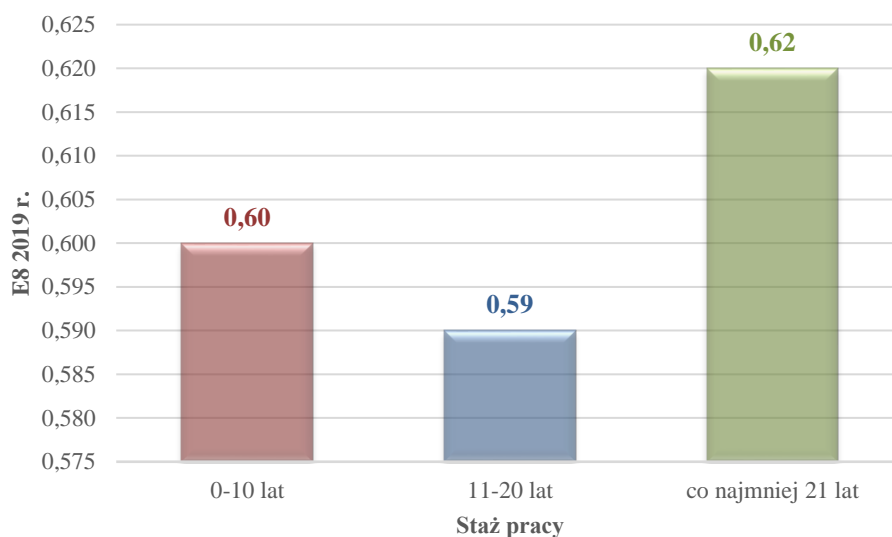
*M* – wartość średnia; *SD* – odchylenie standardowe; *F* – wartość testu w analizie wariancji;  
*df* – liczba stopni swobody; *p* – istotność statystyczna

Źródło: opracowanie własne

Otrzymano istotne statystycznie różnice w zakresie wartości wskaźnika E8 za rok 2019 i 2020, w zakresie fluktuacji pracowników w roku 2020 oraz w zakresie wskaźnika EBIT za rok 2019 i 2020. W oparciu o test post hoc Gamesa-Howella stwierdzono, że różnice w zakresie wartości wskaźnika E8 wg danych z roku 2019 zachodziły pomiędzy osobami ze stażem pracy 11–20 lat oraz osobami ze stażem pracy 21 lat i więcej,  $p < 0,05$ . Średnia z wartości zaraportowanych przez osoby ze stażem pracy co najmniej 21 lat była wyższa (por. wykres 13).



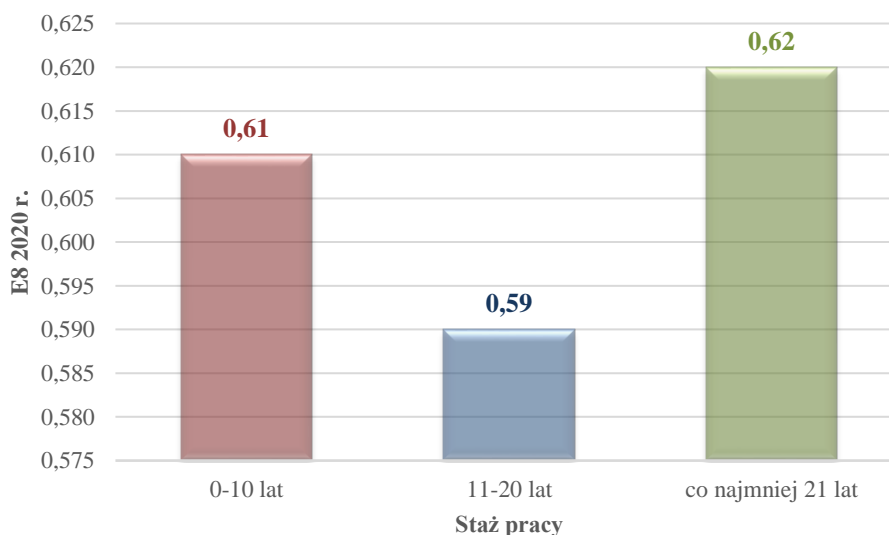
Wykres 13. Średnie wartości wskaźnika E8 za 2019 rok w zależności od stażu pracy respondentów



Źródło: opracowanie własne

Istotnie statystycznie różnice w zakresie wartości wskaźnika E8 wg danych z roku 2020 również zachodziły pomiędzy osobami ze stażem pracy 11–20 lat oraz osobami ze stażem pracy 21 lat i więcej,  $p < 0,05$ . Średnia z wartości zaraportowanych przez osoby ze stażem pracy co najmniej 21 lat była wyższa (por. wykres 14).

Wykres 14. Średnie wartości wskaźnika E8 za 2020 rok w zależności od stażu pracy respondentów

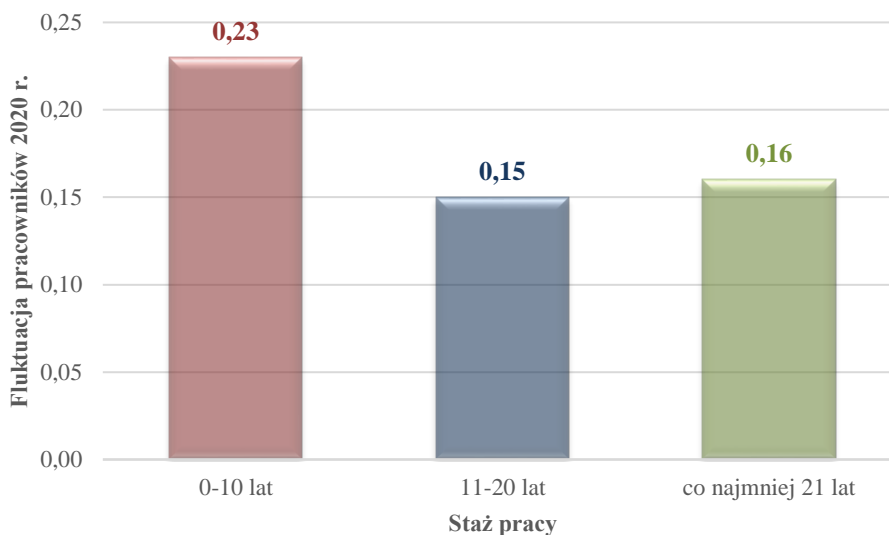


Źródło: opracowanie własne

Istotnie statystycznie różnice w zakresie wartości fluktuacji pracowników wg danych z roku 2020 zachodziły pomiędzy osobami ze stażem pracy do 10 lat oraz

osobami ze stażem pracy 11–20 lat,  $p < 0,05$ . Średnia z wartości zaraportowanych przez osoby ze stażem pracy do 10 lat była wyższa (por. wykres 15).

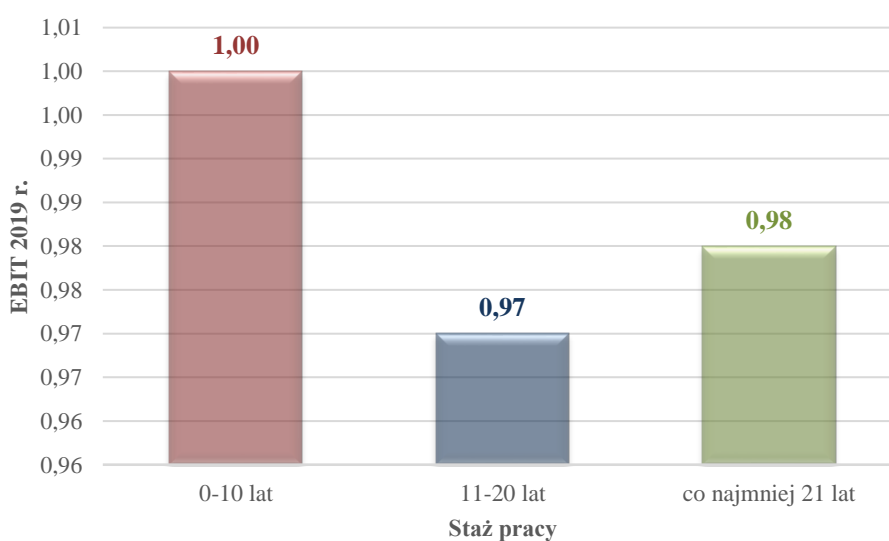
Wykres 15. Średnie wartości wskaźnika fluktuacji pracowników za 2020 rok w zależności od stażu pracy respondentów



Źródło: opracowanie własne

Istotnie statystycznie różnice w zakresie wartości wskaźnika EBIT wg danych z roku 2019 zachodziły pomiędzy osobami ze stażem pracy do 10 lat oraz osobami ze stażem pracy 11–20 lat,  $p < 0,05$ . Średnia z wartości zaraportowanych przez osoby ze stażem pracy do 10 lat była wyższa (por. wykres 16).

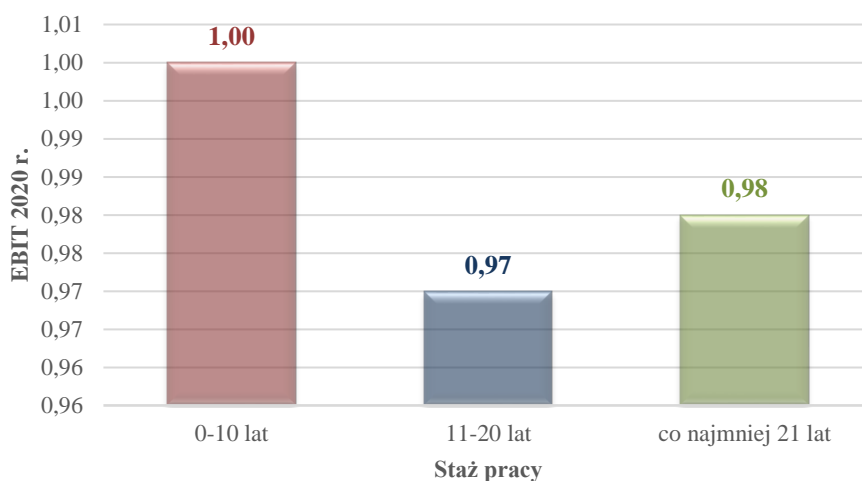
Wykres 16. Średnie wartości wskaźnika EBIT za 2019 rok w zależności od stażu pracy respondentów



Źródło: opracowanie własne

Istotne statystycznie różnice w zakresie wartości wskaźnika EBIT wg danych z roku 2020 zachodziły pomiędzy osobami ze stażem pracy do 10 lat oraz osobami ze stażem pracy 11–20 lat,  $p < 0,05$ . Średnia z wartości zaraportowanych przez osoby ze stażem pracy do 10 lat była wyższa (por. wykres 17).

Wykres 17. Średnie wartości wskaźnika EBIT za 2020 rok w zależności od stażu pracy respondentów



Źródło: opracowanie własne

W zakresie stanowiska respondenta a gotowości do wprowadzania modelu zarządzania uwzględniającego uwarunkowania kulturowe i raportowane wartości wskaźników KPI w tabeli 39 przedstawiono średnie wartości wskaźników wymiarów kultury w zależności od stanowiska respondentów. Zestawienie uzupełniono wartościami jednoczynnikowej analizy wariancji. Nie stwierdzono różnic istotnych statystycznie.

Tabela 39. Średnie wartości wskaźników wymiarów kultury w zależności od stanowiska respondentów

Wskaźniki	Kierownik				<i>F</i>	<i>df</i>	<i>p</i>
	średniego szczebla		niższego szczebla				
	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>			
UAI	82,38	49,86	77,34	48,45	1,12	1,426	0,291
PDI	61,26	39,22	48,63	41,34	10,50	1,426	0,001
IDV	50,11	47,70	50,85	44,26	0,03	1,426	0,869

*M* – wartość średnia; *SD* – odchylenie standardowe; *F* – wartość testu w analizie wariancji; *df* – liczba stopni swobody; *p* – istotność statystyczna

Źródło: opracowanie własne

Stwierdzono istotną statystycznie różnicę w zakresie wartości wskaźnika PDI. Istotnie statystycznie wyższą wartość otrzymano w grupie kierowników średniego szczebla.

W tabeli 40 przedstawiono rozkład gotowości do wprowadzenia modelu zarządzania uwzględniającego kulturowe uwarunkowania z indywidualnej perspektywy menedżera w zależności od stanowiska pracy respondentów.

Tabela 40. Gotowość do wprowadzenia modelu zarządzania uwzględniającego kulturowe uwarunkowania z indywidualnej perspektywy menedżera w zależności od stanowiska pracy respondentów

Gotowość do wprowadzenia modelu zarządzania uwzględniającego kulturowe uwarunkowania	Kierownik			
	średniego szczebla		niższego szczebla	
	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%
całkowicie się nie zgadzają	0	0,0	0	0,0
nie zgadzają się	0	0,0	0	0,0
nie mają zdania	14	6,2	8	4,0
zgadzają się	171	75,3	161	80,1
całkowicie się zgadzają	42	18,5	32	15,9
ogółem	227	100,0	201	100,0

*n* – liczba osób badanych; % – procent grupy

Źródło: opracowanie własne

W oparciu o wartość ilorazu wiarygodności nie stwierdzono istotnej statystycznie zależności pomiędzy stanowiskiem pracy osób badanych a gotowością do wprowadzenia modelu zarządzania uwzględniającego kulturowe uwarunkowania z indywidualnej perspektywy menedżera:  $\lambda(2) = 1,73, p > 0,05$ .

W tabeli 41 przedstawiono rozkład gotowości do wprowadzenia modelu zarządzania uwzględniającego kulturowe uwarunkowania z perspektywy organizacji w zależności od stanowiska pracy respondentów.

Tabela 41. Gotowość do wprowadzenia modelu zarządzania uwzględniającego kulturowe uwarunkowania z perspektywy organizacji w zależności od stanowiska pracy respondentów

Gotowość do wprowadzenia modelu zarządzania uwzględniającego kulturowe uwarunkowania	Kierownik			
	średniego szczebla		niższego szczebla	
	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%
całkowicie się nie zgadzają	0	0,0	0	0,0
nie zgadzają się	0	0,0	9	4,5
nie mają zdania	29	12,8	12	6,0
zgadzają się	149	65,6	178	88,6

całkowicie się zgadzają	49	21,6	2	1,0
ogółem	227	100,0	201	100,0

*n* – liczba osób badanych; % – procent grupy

Źródło: opracowanie własne

W oparciu o wartość ilorazu wiarygodności stwierdzono istotną statystycznie zależność pomiędzy stanowiskiem pracy a gotowością do wprowadzenia modelu zarządzania uwzględniającego kulturowe uwarunkowania z perspektywy organizacji:  $\lambda(3) = 74,56$ ,  $p < 0,001$ . Większą gotowość deklarowały osoby pracujące na stanowisku kierownika średniego szczebla.

W tabeli 42 przedstawiono rozkład opinii osób badanych w sprawie poprawiania rezultatów swojej działalności przez firmy uwzględniające kulturowe uwarunkowania w modelu zarządzania w zależności od stanowiska respondentów.

Tabela 42. Opinie osób badanych w sprawie poprawiania rezultatów swojej działalności przez firmy uwzględniające kulturowe uwarunkowania w modelu zarządzania w zależności od stanowiska respondentów

	Kierownik			
	średniego szczebla		niższego szczebla	
Poprawa rezultatów działalności	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%
całkowicie się nie zgadzają	0	0,0	0	0,0
nie zgadzają się	0	0,0	0	0,0
nie mają zdania	44	19,4	74	36,8
zgadzają się	170	74,9	126	62,7
całkowicie się zgadzają	13	5,7	1	0,5
ogółem	227	100,0	201	100,0

*n* – liczba osób badanych; % – procent grupy

Źródło: opracowanie własne

W oparciu o wartość ilorazu wiarygodności stwierdzono istotną statystycznie zależność pomiędzy stanowiskiem pracy a opiniami osób badanych w sprawie poprawiania rezultatów swojej działalności przez firmy uwzględniające kulturowe uwarunkowania w modelu zarządzania:  $\lambda(2) = 24,90$ ,  $p < 0,001$ . Wśród osób pracujących na stanowisku kierownika średniego szczebla było więcej osób, które zgadzały się z tym, że uwzględnianie uwarunkowań kulturowych poprawia rezultaty działalności. Powyższe wyniki wskazują na fakt, iż to kierownicy średniego szczebla, mając szerszy ogląd sytuacji, widzą większe korzyści ze stosowania przedmiotowego modelu aniżeli kierownicy niższego szczebla, którzy skupiają się na codziennych zadaniach. Zależność ta dodatkowo wzmacnia dotychczasowe wyniki badań.

W tabeli 43 przedstawiono średnie wartości raportowanych wskaźników KPI w zależności od stanowiska pracy respondentów. Zestawienie uzupełniono wartościami jednoczynnikowej analizy wariancji.

Tabela 43. Średnie wartości raportowanych wskaźników KPI w zależności od stanowiska pracy respondentów

Wskaźniki	Kierownik				<i>F</i>	<i>df</i>	<i>p</i>
	średniego szczebla		niższego szczebla				
	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>			
E8 2019 r.	<b>0,60</b>	<b>0,10</b>	<b>0,60</b>	<b>0,09</b>	<b>0,15</b>	<b>1,426</b>	<b>0,702</b>
E8 2020 r.	<b>0,61</b>	<b>0,10</b>	<b>0,60</b>	<b>0,10</b>	<b>0,36</b>	<b>1,426</b>	<b>0,547</b>
T1 2019 r.	<b>0,89</b>	<b>0,03</b>	<b>0,89</b>	<b>0,03</b>	<b>0,76</b>	<b>1,426</b>	<b>0,385</b>
T1 2020 r.	<b>0,90</b>	<b>0,03</b>	<b>0,89</b>	<b>0,05</b>	<b>6,10</b>	<b>1,426</b>	<b>0,014</b>
Fluktuacja prac. 2019 r.	<b>0,13</b>	<b>0,16</b>	<b>0,17</b>	<b>0,23</b>	<b>4,65</b>	<b>1,426</b>	<b>0,032</b>
Fluktuacja prac. 2020 r.	<b>0,16</b>	<b>0,21</b>	<b>0,18</b>	<b>0,22</b>	<b>0,58</b>	<b>1,426</b>	<b>0,446</b>
EBIT 2019 r.	<b>0,98</b>	<b>0,10</b>	<b>0,97</b>	<b>0,10</b>	<b>0,91</b>	<b>1,426</b>	<b>0,342</b>
EBIT 2020 r.	<b>0,98</b>	<b>0,10</b>	<b>0,97</b>	<b>0,10</b>	<b>0,81</b>	<b>1,426</b>	<b>0,368</b>

*M* – wartość średnia; *SD* – odchylenie standardowe; *F* – wartość testu w analizie wariancji; *df* – liczba stopni swobody; *p* – istotność statystyczna

Źródło: opracowanie własne

Otrzymano istotne statystycznie różnice w zakresie wartości wskaźnika T1 za rok 2020 i w zakresie fluktuacji pracowników w roku 2019. Średnia wartość wskaźnika T1 była wyższa w grupie kierowników średniego szczebla, natomiast fluktuacja pracowników była wyższa wg danych otrzymanych od kierowników niższego szczebla.

Jak wynika z powyższych badań, w przypadku wszystkich trzech zmiennych, tj. pochodzenia kapitału, stażu pracy oraz zajmowanego stanowiska, stwierdzono istotne statystycznie zależności. Pochodzenie kapitału silnie wpływa na gotowość do wprowadzenia przedmiotowego modelu zarządzania tak z indywidualnej perspektywy menedżera, jak i organizacji. Tak samo wygląda to w przypadku opinii osób badanych w sprawie poprawiania rezultatów swojej działalności. Podobnie ma się zależność pomiędzy stażem pracy a gotowością do wprowadzenia modelu zarządzania uwzględniającego kulturowe uwarunkowania z perspektywy organizacji, na co zapewne wpływ ma pochodzenie kapitału (jak wynika z wcześniejszych ustaleń). Również w przypadku poprawy rezultatów działalności stwierdzono istotne statystycznie zależności. W obu przypadkach im dłuższy staż pracy, tym większa gotowość lub zgoda ze stanowiskiem, że uwzględnianie uwarunkowań kulturowych

w modelu zarządzania poprawia rezultaty działalności. Jedynie w przypadku gotowości do wprowadzenia modelu zarządzania z indywidualnej perspektywy menedżera nie stwierdzono istotnej statystycznie zależności. Również w przypadku stażu pracy w zakresie gotowości do zastosowania oraz wpływu modelu zarządzania uwzględniającego kulturowe uwarunkowania w dwóch na trzy opinie stwierdzono istotne statystycznie zależności. Jedynie w przypadku zależności pomiędzy stanowiskiem pracy osób badanych a gotowością do wprowadzenia modelu zarządzania z indywidualnej perspektywy menedżera nie stwierdzono istotności statystycznej. Stwierdzono istotną statystycznie zależność pomiędzy stanowiskiem pracy a gotowością do wprowadzenia modelu zarządzania z perspektywy organizacji oraz opiniami osób badanych w sprawie poprawiania rezultatów swojej działalności. W obu przypadkach to kierownicy średniego szczebla wskazywali większą gotowość organizacji i poprawę rezultatów. Brak podobnej opinii kierowników niższego szczebla wynika zapewne z faktu, iż są oni bliżej codziennych problemów i na tym skupiają swoją uwagę. Zatem organizacja winna zwracać większą uwagę i skoncentrować swoją komunikację na ten poziom menedżerów, jeżeli w swojej strategii rozwoju planuje uwzględnić wymiary kultury kraju goszczącego. Kolejny raz znajduje zatem potwierdzenie hipoteza o wpływie wymiarów kultury na rezultaty działalności jednostek biznesowych międzynarodowych korporacji w Polsce.

## **5.2. Charakterystyka składowych do budowy modelu zarządzania uwzględniającego lokalne kulturowe uwarunkowania**

Zgodnie z przyjętą przez autora koncepcją w badaniach uwzględniono trzy z sześciu wymiarów kultury wg Geerta Hofstede, PDI (dystans władzy), UAI (unikanie niepewności) oraz IDV (indywidualizm)<sup>319</sup>. W celu dokonania trafnej interpretacji otrzymanych zależności dokonano również porównania wartości wskaźników różnic pomiędzy kulturą organizacji a kulturą polską na analizowanych wymiarach kulturowych. Istotność statystyczną otrzymanych różnic zweryfikowano za pomocą analizy wariancji z powtarzanymi pomiarami. Zestawienie wartości średnich przedstawiono w tabeli 44.

---

<sup>319</sup> Opis koncepcji Geerta Hofstede wraz z zaproponowanymi przez niego wymiarami kultury oraz przyczyny wyboru przez autora do niniejszych badań trzech pierwotnych wymiarów znajdują się w rozdziale 2 niniejszej dysertacji.

Tabela 44. Średnie wartości wskaźników różnic pomiędzy kulturą organizacji a kulturą polską na analizowanych wymiarach kulturowych

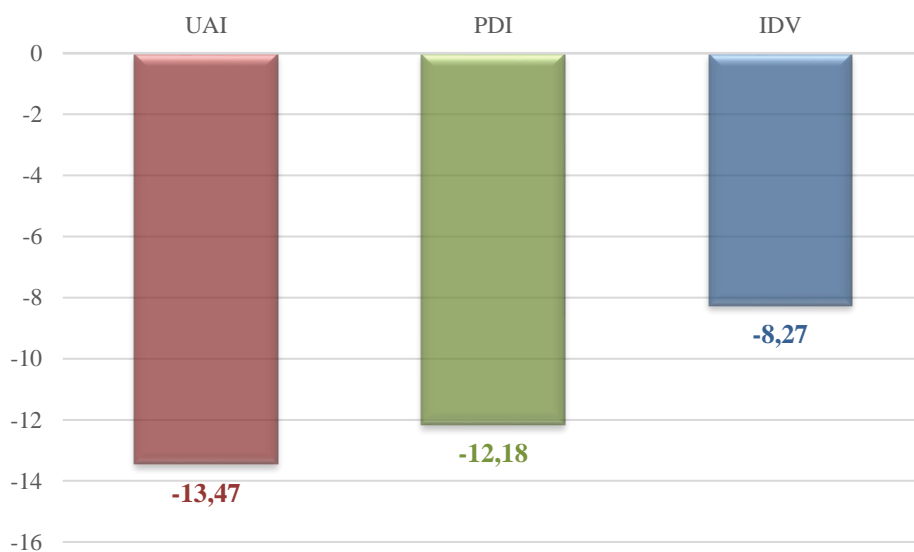
Wymiar	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>F</i>	<i>df</i>	<i>p</i>	$\eta^2$
UAI	-13,47	2,41	305,00	1,14;	0,001	0,40
PDI	-12,18	2,20				
IDV	-8,27	4,25				

*M* – wartość średnia; *SD* – odchylenie standardowe; *F* – wartość analizy wariancji; *df* – liczba stopni swobody; *p* – istotność statystyczna;  $\eta^2$  – miara siły efektu

Źródło: opracowanie własne

Otrzymano istotne statystycznie różnice pomiędzy analizowanymi wskaźnikami różnic. Na podstawie testu post hoc Gabriela stwierdzono, że dotyczą one wszystkich analizowanych wskaźników,  $p < 0,001$ . Średnia wartość wskaźnika różnic IDV była niższa od średniej wartości wskaźnika różnic PDI, a ten z kolei – od wartości wskaźnika różnic UAI (por. wykres 18).

Wykres 18. Średnie wartości wskaźników



Źródło: opracowanie własne

Największe różnice pomiędzy kulturą kraju pochodzenia kapitału a kulturą polską miały miejsce na wymiarze UAI, mniejsze na wymiarze PDI, a najmniejsze – na wymiarze IDV.

Najmniejszy wzajemny wpływ kultur kraju pochodzenia kapitału oraz kraju goszczącego widać na poziomie unikania niepewności. Wysoki poziom tego



wskaźnika w polskim społeczeństwie<sup>320</sup> oznacza, że w przypadku polskich menedżerów jednostek biznesowych międzynarodowych korporacji będzie istnieć chęć uniknięcia niepewności. Może to prowadzić do podejmowania bardziej ryzykownych decyzji, kluczowych z punktu widzenia procesów związanych z zarządzaniem przedsiębiorstwem.

W przypadku pomierzonych poziomów na wymiarze dystansu władzy, różnice zaczynają się zacierać. Społeczeństwo polskie ogółem oraz zatrudnieni w jednostkach biznesowych międzynarodowej korporacji w Polsce zaczynają radzić sobie z nierównościami w zakresie dóbr materialnych i niematerialnych w podobny sposób. Dla organizacji oznacza to przede wszystkim wpływ na stosunki między podwładnym i przedłożonym, autorytet i szacunek menedżera oraz optymalny sposób rozwiązywania konfliktów.

Największy wpływ kultury kraju goszczącego na kulturę organizacji widać na wymiarze indywidualizmu. Oznacza to silny wpływ nie tylko na sposób komunikacji, ale w szczególności na produktywność, a zatem również na powodzenie działalności jednostek biznesowych międzynarodowych korporacji w Polsce.

### **5.3. Konstrukcja modelu zarządzania uwzględniającego lokalne kulturowe uwarunkowania**

W celu konstrukcji modelu zarządzania uwzględniającego kulturowe uwarunkowania autor zastosował analizę ścieżek, tj. istotne statystycznie zależności oraz poziom istotności pomiędzy zmiennymi. Do analizy przyjęto współczynniki korelacji  $\rho$  Spearmana pomiędzy wskaźnikami uwarunkowań kulturowych a wartościami wskaźników KPI w analizie, w której jako jednostkę analizy przyjęto pochodzenie kapitału<sup>321</sup>. Zastosowano jednostronny test istotności statystycznej. Otrzymano istotne statystycznie korelacje pomiędzy unikaniem niepewności a wartościami wskaźnika dostępność maszyn (T1) za 2019 rok oraz pomiędzy dystansem władzy a wartościami wskaźnika T1 za rok 2019 i 2020. Im większe nasilenie unikania niepewności oraz im większy dystans władzy, tym niższe wartości wskaźnika dostępność maszyn. Otrzymano również istotne statystycznie korelacje pomiędzy różnicą w zakresie unikania niepewności w stosunku do kultury kraju

---

<sup>320</sup> Szczegóły: rozdział 4.2 niniejszej dysertacji.

<sup>321</sup> Rozdział 5. Analiza i interpretacja wyników badań. Tabela 28. Współczynniki korelacji pomiędzy wskaźnikami uwarunkowań kulturowych a wartościami wskaźników KPI w analizie, w której jako jednostkę analizy przyjęto pochodzenie kapitału (n = 13).

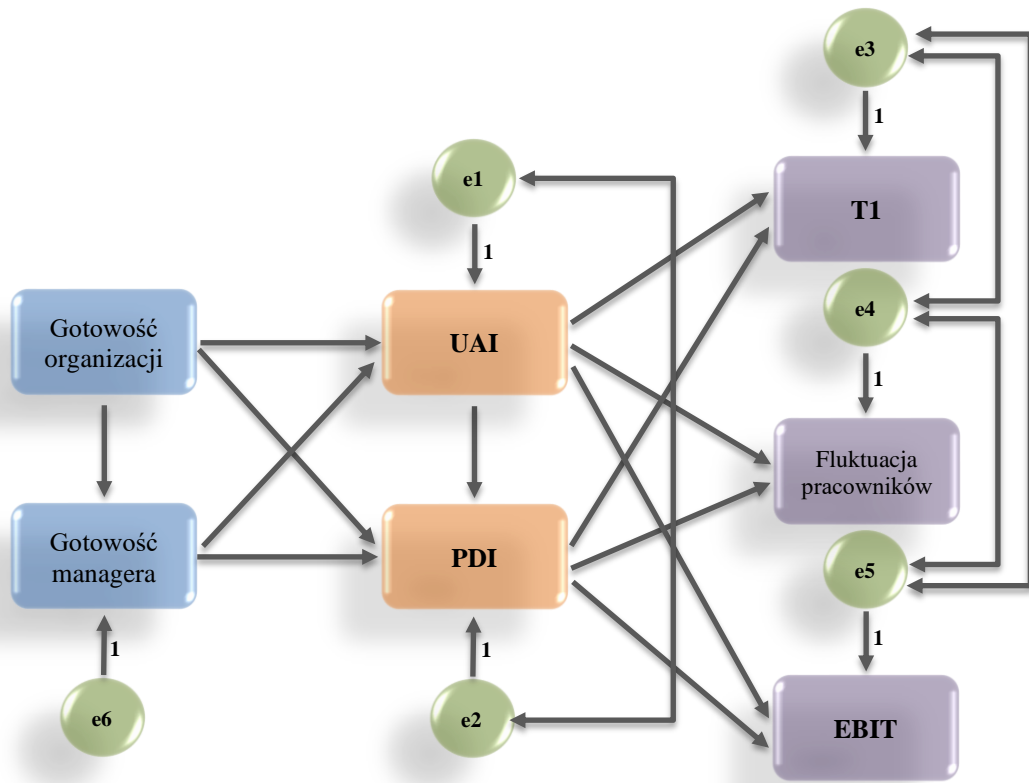
pochodzenia kapitału a wartościami wskaźników EBIT za rok 2019 i 2020. Im bardziej nasilone UAI w stosunku do kultury kraju pochodzenia kapitału, tym wyższe wartości wskaźników EBIT.

Wstępny analizowany model przedstawiono na rysunku 15. Zgodnie z nim gotowość organizacji do stosowania modelu zarządzania uwzględniającego kulturowe uwarunkowania wyjaśnia gotowość menedżera oraz różnice pomiędzy kulturą organizacji a kulturą polską na wymiarach dystansu władzy i unikania niepewności. Do analizy nie włączono różnic pomiędzy kulturą organizacji a kulturą polską na wymiarze IDV, ponieważ nie otrzymano istotnych statystycznie korelacji pomiędzy wynikami na tym wymiarze a wartościami wskaźników KPI.

Gotowość menedżera do stosowania modelu zarządzania uwzględniającego kulturowe uwarunkowania również wyjaśnia różnice pomiędzy kulturą organizacji a kulturą polską na wymiarach PDI i UAI. Te różnice z kolei wyjaśniają wartości wskaźników dostępność maszyn, fluktuacji pracowników i EBIT.

Model zakłada również korelacje pomiędzy różnicami w zakresie wymiaru unikania niepewności i różnicami w zakresie wymiaru PDI oraz korelacje pomiędzy wskaźnikami dostępność maszyn, fluktuacji pracowników i EBIT.

Rysunek 15. Wstępny model zależności pomiędzy analizowanymi zmiennymi

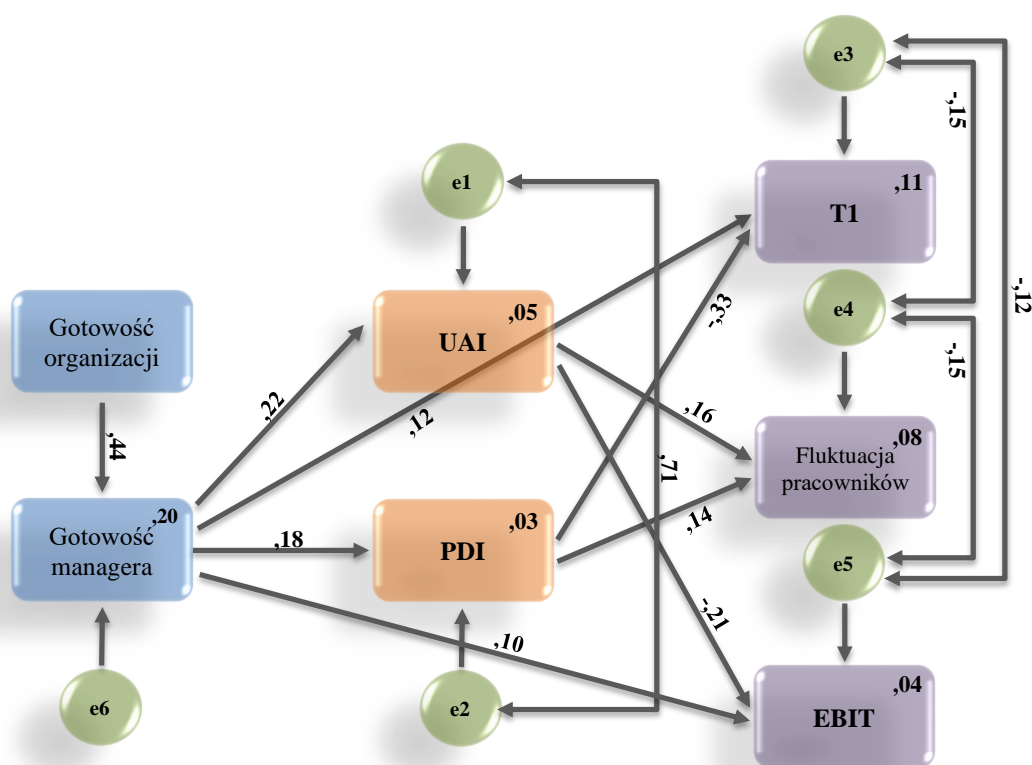


Źródło: opracowanie własne

Wartości indeksów dopasowania wynosiły  $CFI = 0,97$ ,  $RMSEA = 0,08$ . W związku z niewystarczająco niską wartością wskaźnika RMSEA w modelu dokonano korekt polegających na usunięciu ścieżek nieistotnych statystycznie, tj. nieistotnej statystycznie zależności pomiędzy gotowością organizacji do stosowania modelu zarządzania uwzględniającego kulturowe uwarunkowania a różnicą w zakresie wskaźnika UAI i różnicą w zakresie wskaźnika PDI.

W oparciu o wartości indeksów modyfikacji o wartości progowej wynoszącej 4 dodano natomiast istotną statystycznie bezpośrednią zależność pomiędzy gotowością menedżera do stosowania modelu zarządzania uwzględniającego kulturowe uwarunkowania a wartością wskaźnika T1 i wartością wskaźnika EBIT. Ostateczny model przedstawiono na rysunku 16.

Rysunek 16. Ostateczny model zależności pomiędzy zmiennymi



Źródło: opracowanie własne

Wartości indeksów dopasowania dla ostatecznego modelu wynosiły  $CFI = 0,99$ ,  $RMSEA = 0,05$ . Zgodnie z ostatecznym modelem gotowość organizacji do stosowania modelu zarządzania uwzględniającego kulturowe uwarunkowania była dodatnio powiązana z gotowością menedżera, wyjaśniając 20% wariacji. Im większa gotowość organizacji, tym większa gotowość menedżera. Gotowość menedżera do stosowania modelu zarządzania uwzględniającego kulturowe uwarunkowania była powiązana dodatnio z różnicami w zakresie wskaźników UAI i PDI pomiędzy kulturą organizacji a wartościami referencyjnymi dla kultury polskiej oraz dodatnio z wartościami wskaźnika T1 i EBIT. Im większa gotowość menedżera, tym większe różnice pomiędzy kulturą organizacji a wartościami referencyjnymi dla kultury polskiej w zakresie wskaźników UAI i PDI, a także tym większe wartości wskaźników T1 i EBIT. Gotowość menedżera do stosowania modelu zarządzania uwzględniającego kulturowe uwarunkowania wyjaśniała 5% wariacji różnic w zakresie wskaźnika UAI i 3% wariacji różnic w zakresie wskaźnika PDI. Różnice w

zakresie wskaźnika UAI były z kolei powiązane dodatnio z fluktuacją pracowników i ujemnie ze wskaźnikiem EBIT. Różnice w zakresie wskaźnika PDI były dodatnio powiązane ze wskaźnikiem T1 i ze wskaźnikiem fluktuacja pracowników. Gotowość menedżera do stosowania modelu zarządzania uwzględniającego kulturowe uwarunkowania oraz różnice w zakresie wskaźnika PDI wyjaśniały 11% wariacji wskaźnika T1. Różnice w zakresie wskaźników UAI i PDI wyjaśniały 8% wariacji fluktuacji pracowników. Gotowość menedżera do stosowania modelu zarządzania uwzględniającego kulturowe uwarunkowania oraz różnice w zakresie wskaźnika UAI wyjaśniały 4% różnic w zakresie wskaźnika EBIT. Fluktuacja pracowników korelowała ujemnie ze wskaźnikiem T1 i wskaźnikiem EBIT. Wskaźniki EBIT i T1 również korelowały ze sobą ujemnie.

Niewątpliwie zaproponowany przez autora ostateczny model zarządzania uwzględniającego kulturowe uwarunkowania ma także ograniczenia. Wynikają one częściowo z jego uniwersalności, można to jednak uznać za zaletę, ponieważ daje możliwości jego modyfikacji w zależności od zamiarów i celów, do których instrumentarium to będzie wykorzystywane. Największym ograniczeniem przedmiotowego modelu jest mnogość nieuwzględnionych w badaniach zarówno wymiarów kultury, jak i przede wszystkim wskaźników KPI – ponad 70<sup>322</sup>. Niemniej, jak wskazują wyniki badań, zastosowanie modelu w zaproponowanej formie winno wpłynąć pozytywnie na rezultaty działalności jednostek biznesowych międzynarodowych korporacji w Polsce.

Wykorzystanie zastosowanych w badaniach narzędzi pomiaru wpływu kulturowych uwarunkowań w modelu zarządzania jednostkami biznesowymi międzynarodowych korporacji na rezultaty działalności pozwoliło na przedstawienie propozycji konstrukcji modelu zarządzania z uwzględnieniem lokalnych kulturowych uwarunkowań, co było zasadniczym celem piątego rozdziału. Zaproponowany model bazuje na scharakteryzowanych do jego budowy składowych, w przypadku których stwierdzono istotne statystycznie korelacje pomiędzy wynikami w poziomach wymiarów kultury a wartościami wskaźników jednostek biznesowych międzynarodowych korporacji. Weryfikacja modelu zarządzania uwzględniającego

---

<sup>322</sup> Kluczowe wskaźniki efektywności wg polskiej normy PN-EN 15341:2019-12 (Norma Europejska EN 15341:2007 Maintenance – Maintenance Key Performance Indicators).

lokalne kulturowe uwarunkowania oraz wnioski i rekomendacje autora przedstawiono w rozdziale szóstym.

## **6. OCENA ZARZĄDZANIA JEDNOSTKAMI BIZNESOWYMI MIĘDZYNARODOWYCH KORPORACJI W POLSCE UWZGLĘDNIAJĄCEGO LOKALNE KULTUROWE UWARUNKOWANIA**

Jak wskazują wyniki nie tylko przedmiotowych badań, wpływ kultury na funkcjonowanie tak jednostek biznesowych, jak – co za tym idzie – również całych korporacji międzynarodowych, jest bezsporny<sup>323</sup>. Wyniki wielu badań potwierdzają, iż to między innymi wymiary kultury wpływają na zróżnicowanie rozwoju gospodarczego. Co więcej, ujednoczenie występujące w międzynarodowej sferze gospodarczej powoduje, że model zarządzania z uwzględnieniem wymiarów kultury staje się jednym z najważniejszych elementów wpływających na wydajność oraz konkurencyjność międzynarodowych korporacji w zderzeniu szczególnie z rodzimymi firmami na rynku lokalnym.

### **6.1. Weryfikacja modelu zarządzania uwzględniającego lokalne kulturowe uwarunkowania**

Celem metodycznym zwieńczającym przeprowadzone postępowanie badawcze był zaproponowany w rozdziale 5.3 model zarządzania jednostkami biznesowymi międzynarodowych korporacji w Polsce uwzględniający lokalne kulturowe uwarunkowania<sup>324</sup>. Generalnie wyniki badań potwierdzają dotychczasowe ustalenia badaczy, którzy poparli pogląd, że kultura narodowa ma wpływ na wydajność<sup>325</sup>. Należy nadmienić, że wyniki przedmiotowych badań przyczyniają się do pogłębiania wiedzy, oferując więcej szczegółów na temat tego, jak indywidualne i połączone wymiary kultury wpływają na wyniki jednostek biznesowych oraz jak menedżerowie mogą wpływać na wskaźniki, uwzględniając wymiary kultury w swoim modelu zarządzania.

---

<sup>323</sup> S. Carmona, G. Iyer, P.M. Reckers, *The impact of strategy communications, incentives and national culture on balanced scorecard implementation*, „Advances in Accounting” 2011, no. 27, s. 62–74; C.W. Chow, M.D. Shields, A. Wu, *The importance of national culture in the design of and preference for management controls for multi-national operations*, „Accounting, Organizations and Society” 1999, vol. 24, no. 5–6, s. 441–461.

<sup>324</sup> Przedstawiony w rozdziale 5.3 ostateczny model wskazuje możliwość wpływania na poziom poszczególnych wskaźników KPI poprzez uwzględnienie odpowiedniego poziomu wskazanych w modelu wymiarów kultury.

<sup>325</sup> A.A. De Waal, G. Gerritsen-Medema, *Performance management analysis: a case study at a Dutch municipality*, „International Journal of Productivity and Performance Management” 2006, no. 55, s. 26–39.

Diagnostując różnice w wartościach wymiarów kultury wprowadzonych do proponowanego modelu<sup>326</sup> w zależności od kraju pochodzenia kapitału, stwierdzono różnice w poziomach uzyskanych na poszczególnych wskaźnikach mierzonych w badaniach. W proponowanym modelu przyjęto, że wskaźnikami weryfikującymi są: dostępność maszyn, fluktuacja pracowników oraz EBIT<sup>327</sup>. W tabeli 45 przedstawiono średnie wartości wskaźników KPI w zależności od pochodzenia kapitału firmy. Zestawienie uzupełniono wartościami jednoczynnikowej analizy wariancji.

Tabela 45. Średnie wartości wskaźników KPI w zależności od pochodzenia kapitału firmy

Kapitał		Wskaźniki							
		E8 2019 r.	E8 2020 r.	T1 2019 r.	T1 2020 r.	Fluktuacja prac. 2019 r.	Fluktuacja prac. 2020 r.	EBIT 2019 r.	EBIT 2020 r.
francuski	<i>M</i>	0,58	0,58	0,87	0,87	0,12	0,12	0,94	0,95
	<i>SD</i>	0,08	0,09	0,03	0,04	0,02	0,03	0,10	0,10
japoński	<i>M</i>	0,56	0,57	0,90	0,91	0,11	0,10	0,90	0,90
	<i>SD</i>	0,08	0,09	0,02	0,01	0,01	0,010	0,10	0,10
niemiecki	<i>M</i>	0,53	0,53	0,90	0,89	0,10	0,23	0,98	0,99
	<i>SD</i>	0,05	0,06	0,02	0,07	0,01	0,29	0,13	0,13
polski	<i>M</i>	0,65	0,67	0,86	0,87	0,27	0,23	1,01	1,01
	<i>SD</i>	0,08	0,08	0,05	0,04	0,32	0,27	0,04	0,03
szwajcarski	<i>M</i>	0,73	0,73	0,89	0,90	0,08	0,10	1,02	1,01
	<i>SD</i>	0,04	0,04	0,03	0,03	0,02	0,03	0,03	0,01
US	<i>M</i>	0,67	0,67	0,89	0,89	0,15	0,15	1,02	1,02
	<i>SD</i>	0,07	0,07	0,03	0,03	0,21	0,20	0,02	0,02
włoski	<i>M</i>	0,55	0,54	0,89	0,89	0,11	0,11	0,88	0,88
	<i>SD</i>	0,06	0,07	0,02	0,02	0,01	0,01	0,12	0,12
	<i>F</i>	61,32	60,67	16,69	5,00	9,94	5,20	19,69	19,09
	<i>df</i>	6,404	6,404	6,404	6,404	6,404	6,404	6,404	6,404
	<i>p</i>	0,001	0,001	0,001	0,001	0,001	0,001	0,001	0,001

*M* – wartość średnia; *SD* – odchylenie standardowe; *F* – wartość testu w analizie wariancji; *df* – liczba stopni swobody; *p* – istotność statystyczna

Źródło: opracowanie własne

Otrzymano istotne statystycznie różnice w zakresie wszystkich analizowanych wskaźników KPI.

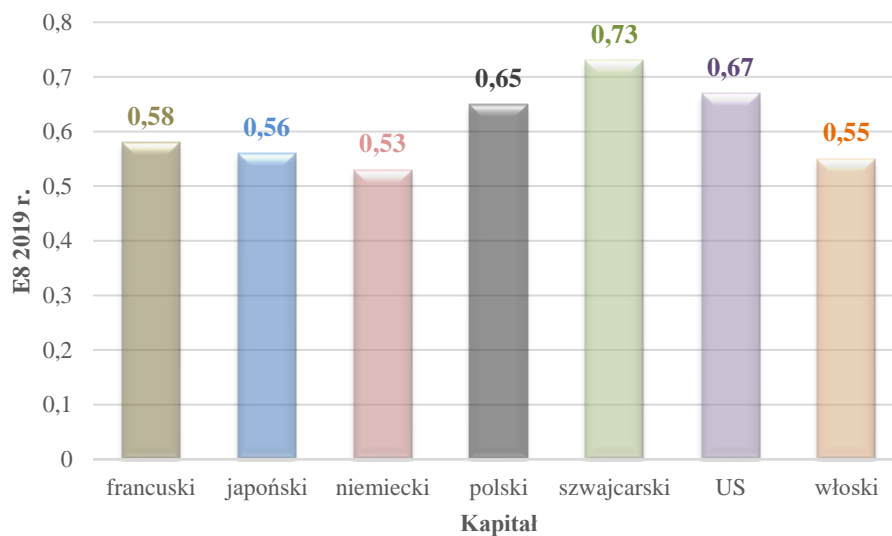
<sup>326</sup> Zgodnie z tym modelem, gotowość organizacji do stosowania modelu zarządzania uwzględniającego kulturowe uwarunkowania wyjaśnia gotowość menedżera oraz różnice pomiędzy kulturą organizacji a kulturą polską na wymiarach UAI (unikanie niepewności) i PDI (dystans władzy). Na wymiarze IDV nie otrzymano istotnych statystycznie korelacji pomiędzy wynikami na tym wymiarze a wartościami wskaźników KPI.

<sup>327</sup> Do badań przyjęto, że wskaźnikami weryfikującymi są: koszty personelu w kosztach utrzymania E8; dostępność maszyn T1; fluktuacja pracowników oraz EBIT. W przeprowadzonych badaniach nie wykazano jednak statystycznie istotnego wpływu wybranych wymiarów kultury na wskaźnik ekonomiczny E8.



W oparciu o test post hoc Gamesa-Howella stwierdzono, że różnice w zakresie wartości wskaźnika z obszaru ekonomicznego E8 (koszty personelu w kosztach utrzymania ruchu zakładu) wg danych z roku 2019 zachodziły pomiędzy firmami z kapitałem US, polskim i szwajcarskim a firmami z kapitałem francuskim, japońskim, niemieckim i włoskim (istotność statystyczna na poziomie  $p < 0,001$ ). Stwierdzono również, że istotne statystycznie różnice zachodziły pomiędzy firmami z kapitałem niemieckim a firmami z kapitałem francuskim ( $p < 0,01$ ) oraz pomiędzy firmami z kapitałem szwajcarskim a firmami z kapitałem polskim i US ( $p < 0,001$ ). Najwyższą średnią wartość wskaźnika E8 otrzymano dla firm z kapitałem szwajcarskim, niższą dla firm z kapitałem polskim i dla firm z kapitałem US, następnie niższą dla firm z kapitałem francuskim, japońskim i włoskim, a najniższą – dla firm z kapitałem niemieckim (por. wykres 19).

Wykres 19. Średnie wartości wskaźnika E8 za rok 2019 w zależności od pochodzenia kapitału firmy

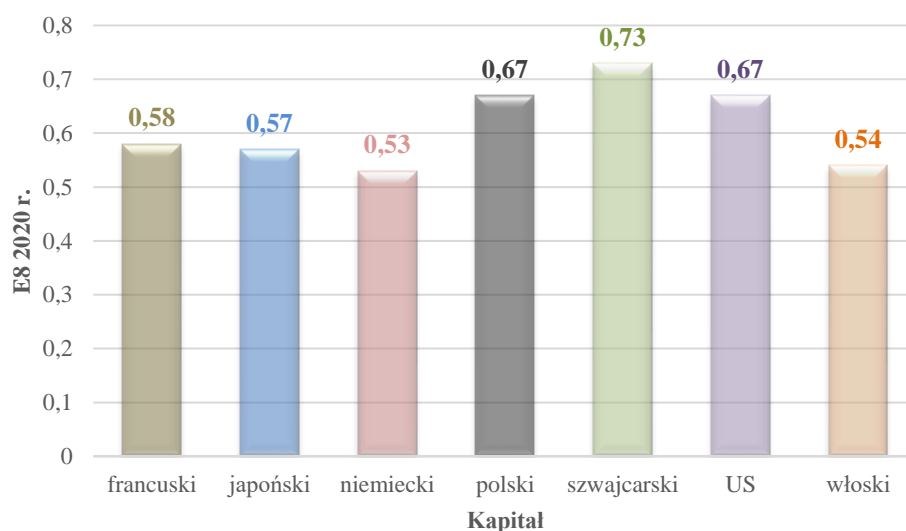


Źródło: opracowanie własne

Istotne statystycznie różnice w zakresie wskaźnika E8 za rok 2020 również zachodziły pomiędzy firmami z kapitałem US, polskim i szwajcarskim a firmami z kapitałem francuskim, japońskim, niemieckim i włoskim (istotność statystyczna na poziomie  $p < 0,001$ ). Stwierdzono również, że istotne statystycznie różnice zachodziły pomiędzy firmami z kapitałem niemieckim a firmami z kapitałem francuskim ( $p < 0,01$ ) oraz pomiędzy firmami z kapitałem szwajcarskim a firmami z kapitałem polskim i US ( $p < 0,001$ ). Najwyższą średnią wartość wskaźnika E8

otrzymano dla firm z kapitałem szwajcarskim, niższą dla firm z kapitałem polskim i dla firm z kapitałem US, następnie niższą dla firm z kapitałem francuskim, japońskim i włoskim, a najniższą – dla firm z kapitałem niemieckim (por. wykres 20). Istotne statystycznie różnice w zakresie wskaźnika E8 za rok 2020 również zachodziły pomiędzy firmami z kapitałem US, polskim i szwajcarskim a firmami z kapitałem francuskim, japońskim, niemieckim i włoskim (istotność statystyczna na poziomie  $p < 0,001$ ). Stwierdzono również, że istotne statystycznie różnice zachodziły pomiędzy firmami z kapitałem niemieckim a firmami z kapitałem francuskim ( $p < 0,01$ ) oraz pomiędzy firmami z kapitałem szwajcarskim a firmami z kapitałem polskim i US ( $p < 0,001$ ). Najwyższą średnią wartość wskaźnika E8 otrzymano dla firm z kapitałem szwajcarskim, niższą dla firm z kapitałem polskim i dla firm z kapitałem US, następnie niższą dla firm z kapitałem francuskim, japońskim i włoskim, a najniższą – dla firm z kapitałem niemieckim (por. wykres 20).

Wykres 20. Średnie wartości wskaźnika E8 za rok 2020 w zależności od pochodzenia kapitału firmy



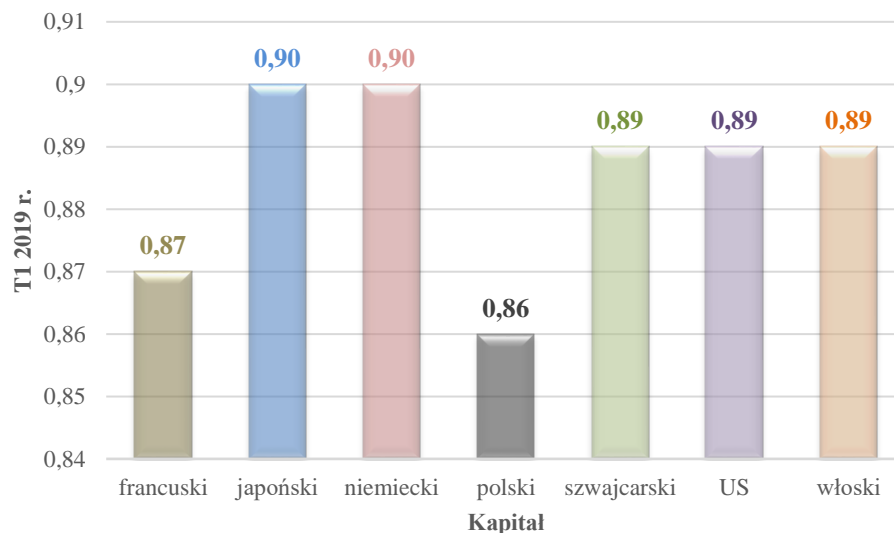
Źródło: opracowanie własne

Poziom wskaźnika E8 w podziale na pochodzenie kapitału za rok 2019 i 2020 jest mocno zbliżony. W przeprowadzonych badaniach nie wykazano jednak statystycznie istotnego wpływu wybranych wymiarów kultury na wskaźnik ekonomiczny E8, tj. nakłady finansowe na utrzymanie ruchu zakładu. Być może statystycznie istotny wpływ na wskaźnik E8 ma jeden z trzech nieuwzględnionych w badaniach wymiarów

kultury lub też inny element, niezdefiniowany jeszcze w modelu Geerta Hofstedeego. Określenie takiego związku wymaga przeprowadzenia dodatkowych badań<sup>328</sup>.

Istotne statystycznie różnice w zakresie wskaźnika z obszaru technicznego T1 (dostępność maszyn) za rok 2019 zachodziły pomiędzy firmami z kapitałem francuskim a firmami z kapitałem japońskim, niemieckim, US i włoskim (istotność statystyczna na poziomie co najmniej  $p < 0,05$ ) oraz pomiędzy firmami z kapitałem polskim a firmami z kapitałem japońskim, niemieckim, szwajcarskim, US i włoskim ( $p < 0,001$ ). Średnie wartości wskaźnika T1 za rok 2019 w firmach z kapitałem francuskim i polskim były niższe od wartości średnich otrzymanych w firmach o innym pochodzeniu kapitału (por. wykres 21).

Wykres 21. Średnie wartości wskaźnika T1 za rok 2019 w zależności od pochodzenia kapitału firmy



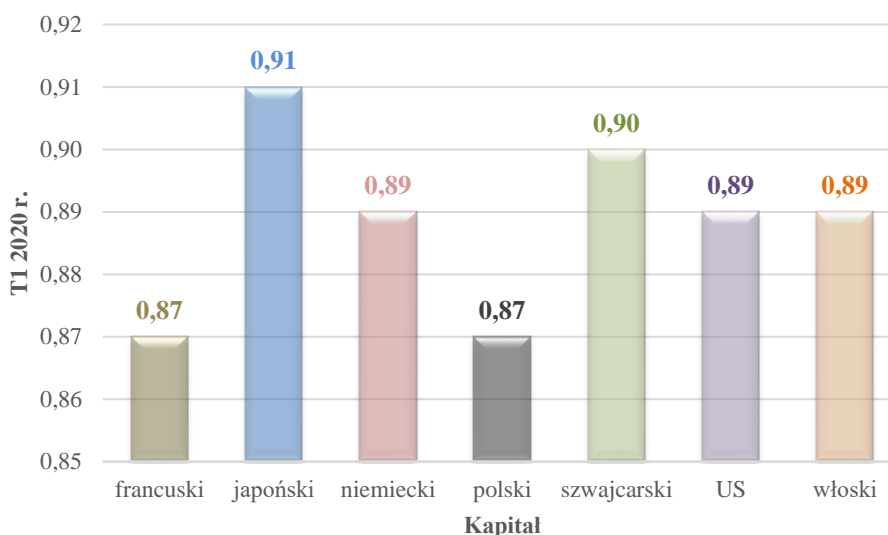
Źródło: opracowanie własne

Istotne statystycznie różnice w zakresie wskaźnika T1 za rok 2020 zachodziły pomiędzy firmami z kapitałem francuskim i polskim a firmami z kapitałem japońskim, szwajcarskim, US i włoskim (istotność statystyczna na poziomie co najmniej  $p < 0,05$ ) oraz pomiędzy firmami z kapitałem japońskim a firmami z kapitałem US i włoskim ( $p < 0,01$ ). Średnie wartości wskaźnika T1 za rok 2020 w firmach z kapitałem francuskim i polskim były niższe od wartości średnich

<sup>328</sup> Zakończenie: ograniczenia w przedmiotowych badaniach dotyczące decyzji o doborze trzech z sześciu obecnie zidentyfikowanych przez Geerta Hofstedeego wymiarów kultury oraz wskazanie – jako rekomendacji do dalszych badań – uwzględnienia wymiarów kultury: orientacja długoterminowa (*Long Term Orientation* – LTO), męskość i kobiecość (*Masculinity* – MAS) oraz pobbłażanie (*Indulgence*).

otrzymanych w firmach o innym pochodzeniu kapitału (por. wykres 22). Średnia wartość wskaźnika T1 za rok 2020 w firmach z kapitałem japońskim była wyższa od średnich wartości w firmach z kapitałem US i włoskim. W przypadku wartości dla kapitału niemieckiego nie stwierdzono istotnych statystycznie różnic.

Wykres 22. Średnie wartości wskaźnika T1 za rok 2020 w zależności od pochodzenia kapitału firmy



Źródło: opracowanie własne

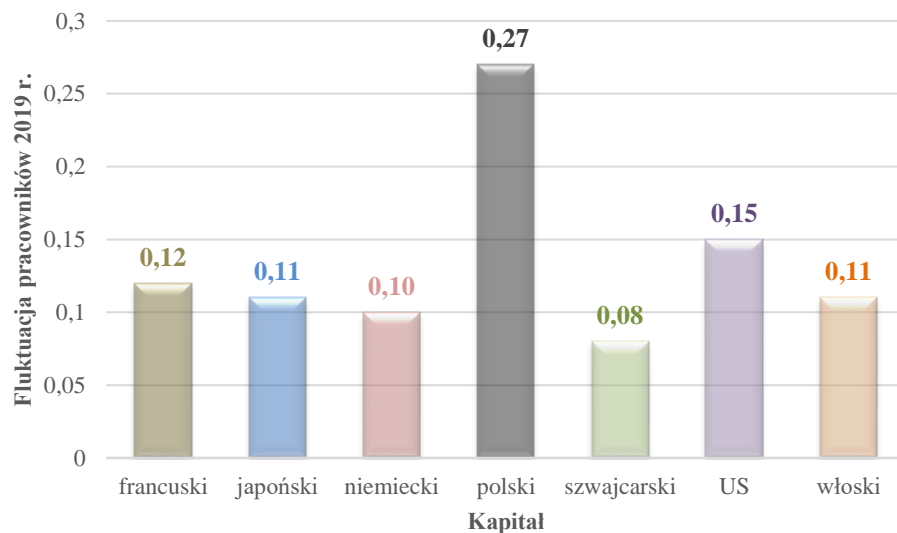
Poziom wskaźnika T1 w podziale na pochodzenie kapitału za rok 2019 i 2020 wahał się nieznacznie zależnie od pochodzenia kapitału. T1 w 2020 roku dla kapitału japońskiego, szwajcarskiego oraz polskiego wzrósł o 0,01, natomiast dla kapitału niemieckiego zmniejszył się o 0,01. W przeprowadzonych badaniach wykazano statystycznie istotny wpływ wymiaru PDI na wskaźnik z zakresu technicznego T1 – dostępność maszyn. A zatem, jak wskazują wyniki badań, menedżerowie planujący podnieść dostępność parku maszynowego swojego zakładu winni uwzględnić wymiar dystansu władzy w swoim modelu zarządzania. Menedżerowie, uwzględniając w procesie decyzyjnym podwładnych oraz zwiększając zbliżenie w relacjach podwładny–przełożony, zmniejszają jednocześnie poziom dystansu władzy. Takie działania powinny zwiększyć dostępność maszyn, co finalnie winno również wpłynąć pozytywnie na wynik finansowy jednostki biznesowej – EBIT.

W przedmiotowych badaniach wykazano również statystycznie istotny wpływ gotowości menedżera do wprowadzenia modelu zarządzania uwzględniającego kulturowe uwarunkowania na wskaźnik T1. Otwartym pozostaje pytanie, czy związek

ten jest bezpośredni, czy wpływ na poziom T1 ma któryś z trzech nieuwzględnionych w badaniach wymiarów kultury lub też inny element, niezdefiniowany jeszcze w modelu Geerta Hofstedeego. Określenie takiego związku wymaga przeprowadzenia dodatkowych badań<sup>329</sup>.

Istotne statystycznie różnice w zakresie wskaźnika z obszaru organizacyjnego – fluktuacji pracowników – za rok 2019 zachodziły pomiędzy firmami z kapitałem polskim a firmami z kapitałem francuskim, japońskim, niemieckim, szwajcarskim i włoskim (istotność statystyczna na poziomie co najmniej  $p < 0,05$ ), pomiędzy firmami z kapitałem francuskim a firmami z kapitałem japońskim ( $p < 0,05$ ) i niemieckim ( $p < 0,001$ ) oraz pomiędzy firmami z kapitałem polskim i firmami z kapitałem szwajcarskim ( $p < 0,001$ ). Średnia wartość wskaźnika fluktuacji pracowników za rok 2019 była najwyższa w firmach z kapitałem polskim, a najniższa – w firmach z kapitałem szwajcarskim. Fluktuacja pracowników była wyższa w firmach z kapitałem francuskim niż w firmach z kapitałem japońskim i niemieckim (por. wykres 23).

Wykres 23. Średnie wartości wskaźnika fluktuacji pracowników za rok 2019 w zależności od pochodzenia kapitału firmy

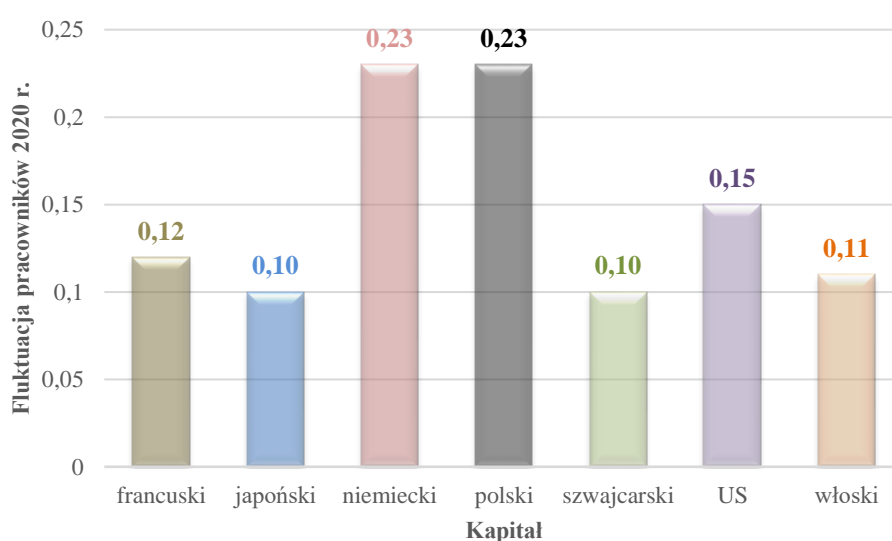


Źródło: opracowanie własne

<sup>329</sup> Zakończenie: ograniczenia w przedmiotowych badaniach oraz wskazanie kierunków dalszych badań i eksploracji naukowej – uwaga do ograniczeń w przedmiotowych badaniach dotycząca decyzji o doborze trzech z sześciu obecnie zidentyfikowanych przez Geerta Hofstedeego wymiarów kultury oraz wskazanie – jako rekomendacji do dalszych badań – uwzględnienia wymiarów kultury: orientacja długoterminowa (*Long Term Orientation – LTO*), męskość i kobiecość (*Masculinity – MAS*) oraz pobłażanie (*Indulgence*).

Istotne statystycznie różnice w zakresie wskaźnika fluktuacji pracowników za rok 2020 zachodziły pomiędzy firmami z kapitałem francuskim a firmami z kapitałem japońskim ( $p < 0,001$ ) i niemieckim ( $p < 0,05$ ), pomiędzy firmami z kapitałem japońskim a firmami z kapitałem niemieckim ( $p < 0,001$ ), polskim ( $p < 0,05$ ) i włoskim ( $p < 0,01$ ), pomiędzy firmami z kapitałem niemieckim a firmami z kapitałem szwajcarskim ( $p < 0,01$ ) i włoskim ( $p < 0,01$ ) oraz pomiędzy firmami z kapitałem polskim a firmami z kapitałem szwajcarskim ( $p < 0,05$ ) i włoskim ( $p < 0,05$ ). Fluktuacja pracowników była wyższa w firmach z kapitałem polskim niż w firmach z kapitałem japońskim, szwajcarskim i włoskim. Fluktuacja pracowników w firmach z kapitałem niemieckim była wyższa niż w firmach z kapitałem japońskim, francuskim, szwajcarskim i włoskim. Fluktuacja w firmach z kapitałem japońskim była niższa niż w firmach z kapitałem polskim, niemieckim, francuskim i włoskim. Fluktuacja w firmach z kapitałem szwajcarskim była niższa niż w firmach z kapitałem polskim i niemieckim (wykres 24).

Wykres 24. Średnie wartości wskaźnika fluktuacji pracowników za rok 2020 w zależności od pochodzenia kapitału firmy



Źródło: opracowanie własne

Poziom fluktuacji pracowników w podziale na pochodzenie kapitału za rok 2019 i 2020 zmienił się nieznacznie dla firm z kapitałem japońskim (zmniejszenie fluktuacji pracowników o 0,01) oraz szwajcarskim (zwiększenie fluktuacji pracowników o 0,02). Znaczącej zmianie uległ poziom wskaźnika fluktuacji dla kapitału polskiego (zmniejszenie fluktuacji pracowników o 0,04) oraz niemieckiego

(zwiększenie fluktuacji pracowników aż o 0,13). Wprowadzenie w 2020 roku blokady gospodarki spowodowanej wirusem COVID-19 zapewne nie pozostało bez wpływu na zwiększenie fluktuacji pracowników, szczególnie w firmach z kapitałem niemieckim. Wpływ na takie wyniki fluktuacji pracowników w firmach z kapitałem niemieckim miał zapewne fakt, iż stanowiły one większość firm w sekcji „Produkcja pojazdów samochodowych, przyczep i naczep”, która z kolei stanowiła największą grupę w badanej próbie<sup>330</sup>. Branża produkcji pojazdów samochodowych jest jedną z tych, które odczuły najmocniej skutki pandemii po załamaniu się łańcuchów dostaw. Skutki te odczuwalne są nadal nawet w 2022 roku, gdzie termin oczekiwania na wyprodukowanie samochodu wydłużył się z 3 do nawet 7–8 miesięcy. W przeprowadzonych badaniach wykazano statystycznie istotny wpływ wymiarów UAI oraz PDI na fluktuację pracowników, dlatego w zaproponowanym modelu zarządzania autor uwzględnił tak wymiar dystansu władzy, jak i wymiar unikania niepewności. Jak w przypadku wskaźnika T1, menedżerowie, uwzględniając w procesie decyzyjnym podwładnych oraz zwiększając zbliżenie w relacjach podwładny–przełożony, zmniejszają jednocześnie poziom dystansu władzy. Dodatkowo, aby zmniejszać poczucie niepewności i związany z nim stres, menedżerowie winni jasno określać reguły i zasady, którymi będą się kierowali w swoim modelu zarządzania. Takie działania powinny zmniejszyć odczuwany dystans do przełożonych, co wraz z jasno określonymi zasadami i odpowiednią komunikacją w tym zakresie winno odczuwalnie zmniejszyć fluktuację pracowników i docelowo wpłynąć pozytywnie na wynik finansowy jednostki biznesowej – EBIT. W przedmiotowych badaniach nie stwierdzono bezpośredniego wpływu gotowości do wprowadzenia modelu zarządzania uwzględniającego kulturowe uwarunkowania na fluktuację pracowników. A zatem najprawdopodobniej żaden z trzech nie uwzględnionych w badaniach wymiarów kultury z modelu Geerta Hofstedeego nie wpływa na fluktuację pracowników. Niemniej, aby ostatecznie określić, czy występuje istotny statystycznie związek pomiędzy wymiarami kultury a KPI (tak uwzględnionych, jak i nieuwzględnionych w niniejszych badaniach), niezbędne jest przeprowadzenie dalszych badań<sup>331</sup>.

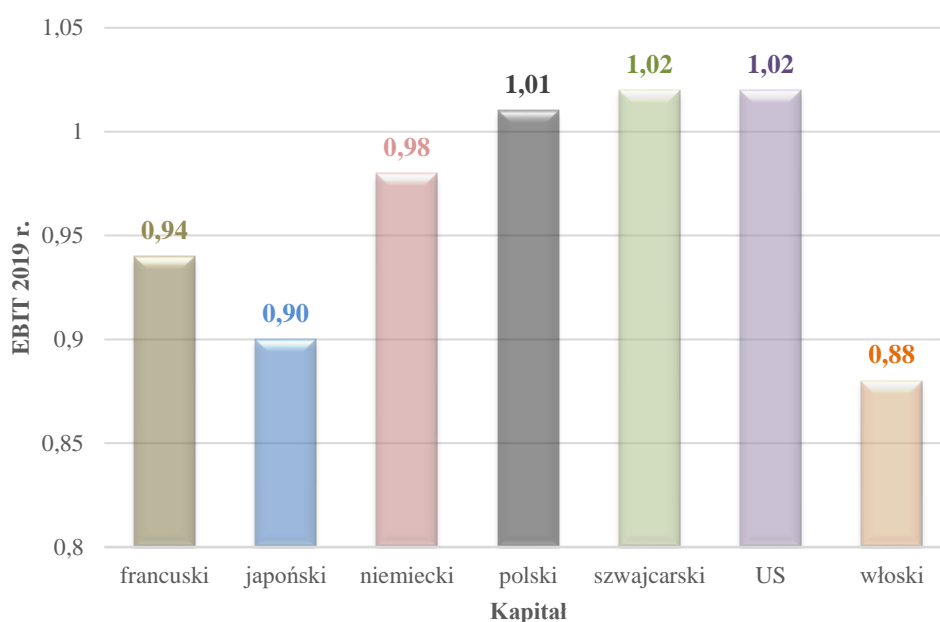
---

<sup>330</sup> 29,6% firm w badanej próbie stanowiły firmy z branży „Produkcja pojazdów samochodowych, przyczep i naczep” zgodnie z wiodącym profilem działalności firmy według Statystycznej Klasyfikacji Działalności Gospodarczej stosowanej we Wspólnocie Europejskiej: dział C PRZETWÓRSTWO PRZEMYSŁOWE UE klasyfikacja działalności (EKD). Wersja 2 (NACE Rev. 2).

<sup>331</sup> Zgodnie z rekomendacjami z Zakończenia.

Istotnie statystycznie różnice w zakresie wskaźnika EBIT za 2019 rok zachodziły pomiędzy firmami z kapitałem francuskim a firmami z kapitałem polskim, szwajcarskim i US (wszystkie porównania istotne na poziomie  $p < 0,001$ ), pomiędzy firmami z kapitałem japońskim a firmami z kapitałem niemieckim, polskim, szwajcarskim i US (wszystkie porównania istotne na poziomie  $p < 0,001$ ) oraz pomiędzy firmami z kapitałem włoskim a firmami z kapitałem niemieckim, polskim, szwajcarskim i US (wszystkie porównania istotne na poziomie  $p < 0,001$ ). Średnie wartości wskaźnika EBIT za 2019 rok były niższe w firmach z kapitałem francuskim, japońskim i włoskim niż w firmach z kapitałem niemieckim, polskim, szwajcarskim i US (por. wykres 25).

Wykres 25. Średnie wartości wskaźnika EBIT za rok 2019 w zależności od pochodzenia kapitału firmy



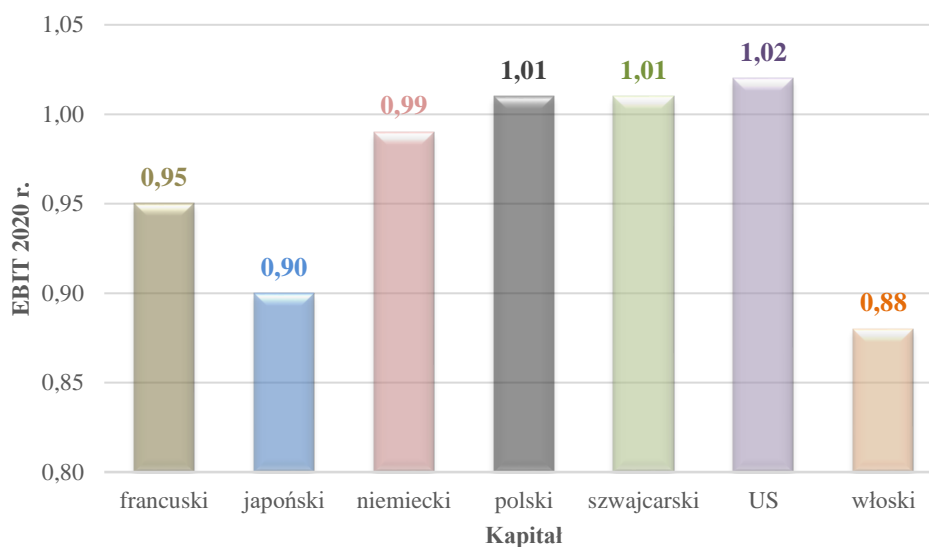
Źródło: opracowanie własne

Istotnie statystycznie różnice w zakresie wskaźnika EBIT za 2020 rok zachodziły również pomiędzy firmami z kapitałem francuskim a firmami z kapitałem polskim, szwajcarskim i US (wszystkie porównania istotne na poziomie  $p < 0,001$ ), pomiędzy firmami z kapitałem japońskim a firmami z kapitałem niemieckim, polskim, szwajcarskim i US (wszystkie porównania istotne na poziomie  $p < 0,001$ ) oraz pomiędzy firmami z kapitałem włoskim a firmami z kapitałem niemieckim, polskim, szwajcarskim i US (wszystkie porównania istotne na poziomie  $p < 0,001$ ). Średnie wartości wskaźnika EBIT za 2020 rok były niższe w firmach z kapitałem francuskim,



japońskim i włoskim niż w firmach z kapitałem niemieckim, polskim, szwajcarskim i US (por. wykres 26).

Wykres 26. Średnie wartości wskaźnika EBIT za rok 2020 w zależności od pochodzenia kapitału firmy



Źródło: opracowanie własne

Poziom EBIT w podziale na pochodzenie kapitału za rok 2019 i 2020 zmienił się nieznacznie – zmiana o 0,01. Dla firm z kapitałem francuskim oraz niemieckim nastąpił wzrost o 0,01, natomiast dla firm z kapitałem szwajcarskim poziom zmniejszył się o 0,01. W przeprowadzonych badaniach wykazano statystycznie istotny wpływ wymiaru UAI na wyniki finansowe jednostki biznesowej (EBIT), dlatego w zaproponowanym modelu zarządzania<sup>332</sup> autor uwzględnił wymiar unikania niepewności. Jak w przypadku wskaźnika fluktuacji pracowników, menedżerowie, aby zmniejszać poczucie niepewności, winni jasno określać reguły i zasady, którymi będą się kierowali w swoim modelu zarządzania. Takie działania wraz z odpowiednią komunikacją pracownik–organizacja winno wpłynąć pozytywnie na wynik finansowy jednostki biznesowej. W przedmiotowych badaniach wykazano również statystycznie istotny wpływ gotowości menedżera do wprowadzenia modelu zarządzania uwzględniającego kulturowe uwarunkowania na EBIT. Otwartym

<sup>332</sup> W przedstawionym przez autora w rozdziale 5.3 ostatecznym modelu zarządzania z uwzględnieniem kulturowych uwarunkowań, wartości indeksów dopasowania wynosiły CFI = 0,99, RMSEA = 0,05. Im większa była gotowość organizacji, tym większa gotowość menedżera, która z kolei powiązana była dodatkowo wartościami EBIT. W zaproponowanym modelu, gotowość organizacji do jego stosowania była dodatkowo powiązana z gotowością menedżera, wyjaśniając 20% wariacji.

pozostaje pytanie, czy związek ten jest bezpośredni, czy wpływ na EBIT ma któryś z trzech nieuwzględnionych w badaniach wymiarów kultury lub też inny element, niezdefiniowany jeszcze w modelu Geerta Hofstedeego. W przypadku EBIT nie bez znaczenia pozostaje również sytuacja rynkowa czy też plany inwestycyjne międzynarodowej korporacji, zatem określenie czy oraz który z elementów wpływa na EBIT wymaga przeprowadzenia dodatkowych badań.

## **6.2. Wnioski teoretyczno-poznawcze płynące z badań**

Przeprowadzone przez autora badania dotyczyły luki w literaturze w zakresie kulturowych uwarunkowań zarządzania jednostkami biznesowymi międzynarodowych korporacji w Polsce. Tym samym luka naukowa lokuje się w dyscyplinie nauk o zarządzaniu i jakości, w nurcie praktycznym, na poziomie zarządzania operacyjnego w obszarze subdyscypliny zachowania organizacyjne. W przedmiotowym postępowaniu badawczym autor w pierwszej kolejności uporządkował aparat pojęciowy, a następnie sformułował hipotezy i cele badawcze. Na potrzeby przedmiotowych badań autor zdefiniował pojęcia ściśle z nimi związane, w szczególności międzynarodowe korporacje i ich jednostki biznesowe<sup>333</sup> oraz mające wpływ na zarządzanie nimi kulturowe uwarunkowania. Jak wykazała przeprowadzona przez autora analiza literatury, nie istnieje jedna słuszna bądź powszechnie obowiązująca definicja kultury. Dlatego na potrzeby przedmiotowych badań przyjęto definicję kultury Geerta Hofstedeego, ważną z punktu widzenia znaczenia kultury dla organizacji, jaką jest międzynarodowa korporacja. Na potrzeby badań, autor do pomiaru wyników jednostek biznesowych zastosował wskaźniki KPI z zakresu ekonomicznego, technicznego i organizacyjnego według normy PN-EN 15341:2019-12. Przegląd i usystematyzowanie pojęć związanych z międzynarodowymi korporacjami oraz wpływem kulturowych uwarunkowań na zarządzanie umożliwiły autorowi weryfikację hipotez badawczych oraz stworzenie ram do budowy modelu zarządzania z uwzględnieniem kulturowych uwarunkowań, uzupełniając w ten sposób lukę w literaturze przedmiotu. Badania wniosły kilka

---

<sup>333</sup> Andersson U., Forsgren M., Holm U., *The strategic impact of external networks: Subsidiary performance and competence development in the multinational corporation*, „Strategic Management Journal” 2002, vol. 23, no. 11, s. 979–996. Autorzy w swoim opracowaniu scharakteryzowali międzynarodowe korporacje jako organizacje komercyjne działające w różnych krajach. Słowo „korporacja” w znaczeniu „organizacja” odnosi się do sposobu, w jaki firma zaprojektowała swoją strukturę organizacyjną. Jednostki biznesowe (dywizje, oddziały) międzynarodowych korporacji odpowiadają za pewną linię produktów i działają jako centrum zysków. Przegląd literatury w zakresie przedmiotowych pojęć znajduje się w rozdziale 1 niniejszej dysertacji.

wyjątkowych i krytycznych wkładów do teorii. Pierwszy wkład dotyczy polskich wartości kulturowych. Analiza postrzegania rzeczywistości przez polskich pracowników jednostek biznesowych międzynarodowych korporacji pokazuje, że dorastanie w postkomunistycznym społeczeństwie – takim jak Polska – oznacza, że jego reprezentanci postrzegają rzeczywistość społeczną na swój unikalny sposób. Pomimo iż na mocy traktatu akcesyjnego Polska od 1 maja 2004 r. jest członkiem Unii Europejskiej i w przedmiotowych badaniach widać wpływ zachodnich kultur na faktycznie pomierzone poziomy wymiarów kultury w jednostkach biznesowych międzynarodowych korporacji, wymiary PDI oraz UAI nadal pozostają na wysokim jak na zachodnie standardy poziomie. Różnice w rozwoju kapitału ludzkiego są bardzo znaczące w Unii Europejskiej, co wskazała sama Komisja Europejska, uznając dyfuzję wiedzy za instrument spójności gospodarczej<sup>334</sup>. Jednym z głównych problemów krajów Europy Środkowej takich jak Polska – jako młodej uprzemysłowionej gospodarki kraju, który relatywnie późno dołączył do Unii Europejskiej – jest to, jak radzić sobie ze zderzeniem wartości kapitalistycznych z lokalnymi wymiarami i wartościami kultury w miarę rozwoju społeczeństwa. Rozwój gospodarczy w przemyśle ma tendencję do osłabiania tradycyjnego systemu wartości społeczeństwa, gdy zakorzenia się kapitalizm. Wybór modelu zarządzania wynika zatem z adaptacji praktyki menedżerskiej do lokalnych warunków. Co ważniejsze, badanie wskazuje również, że działalność jednostek biznesowych międzynarodowych korporacji zawsze będzie nierozzerwalnie związana z lokalnymi uwarunkowaniami kulturowymi. Zachodnia kultura pracy, która jest nierozzerwalnie powiązana z uwarunkowaniami kulturowymi kraju pochodzenia kapitału, może nie przenosić się dobrze na lokalny grunt. Badanie wskazuje również, że jednostki biznesowe międzynarodowych korporacji, działając w wielu krajach, natrafiają na ludzi z różnych kultur, a wnioski płynące z niniejszej dysertacji mogą posłużyć jako przewodnik do zrozumienia motywacji i działań ludzi, które wynikają z ich pochodzenia etnicznego, religii, środowiska, w którym się wychowywali, a także doświadczeń zawodowych widzianych z innej perspektywy. Jak wykazały badania, polskie społeczeństwo przechodzi obecnie metamorfozę związaną z zagranicznymi inwestycjami, ucząc się nowych kompetencji międzykulturowych. Wkład tych badań

---

<sup>334</sup> Y. Bilan, H. Mishchuk, I. Roshchuk i in., *An analysis of intellectual potential and its impact on the social and economic development of European countries*, „Journal of Competitiveness” 2020, no. 12, s. 22–38.

polega na walidacji istniejącej teorii wymiarów kultury Geerta Hofstedeego oraz jej zastosowaniu jako techniki i metody poprawy wskaźników i wyników jednostek biznesowych międzynarodowych korporacji na rynkach lokalnych. Wreszcie wyniki przedmiotowych badań zachęcają menedżerów do znalezienia sposobów i środków umożliwiających budowę modelu zarządzania zapewniającego wysokie wyniki przy zachowywaniu lokalnych tradycji. Co więcej, badania zachęcają menedżerów nie tylko do przenoszenia, ale także interpretacji zagranicznych praktyk zarządzania na wzorce organizacji pracy, które odzwierciedlają lokalne poziomy kultury. Dysertacja niesie za sobą poniższe wartości teoretyczno-poznawcze i metodyczne:

- uporządkowanie aparatu pojęciowego dotyczącego międzynarodowych korporacji oraz kulturowych uwarunkowań wpływających na ich zarządzanie;
- składowe modelu zarządzania jednostkami biznesowymi międzynarodowych korporacji z uwzględnieniem kulturowych uwarunkowań;
- model zarządzania jednostkami biznesowymi międzynarodowych korporacji uwzględniający kulturowe uwarunkowania.

Wyniki badań przyczyniają się do pogłębiania wiedzy, oferując więcej szczegółów na temat tego, jak badane wymiary kultury wpływają na wskaźniki KPI z zakresu ekonomicznego (wskaźnik E8 – koszty personelu w kosztach utrzymania), z zakresu technicznego [wskaźnik T1 – dostępność maszyn (z angielskiego *Up Time*)] i z zakresu organizacyjnego (fluktuacja pracowników) oraz EBIT, a także jak menedżerowie przy uwzględnieniu w modelu zarządzania wymiarów kultury mogą wpływać na wyniki jednostek, którymi zarządzają. Zgodnie z przedstawionym na podstawie wyników badań modelem zarządzania autor wykazał istotny statystycznie związek pomiędzy dwoma z trzech uwzględnionych wymiarów kultury oraz trzema wskaźnikami. Poziom wskaźnika unikania niepewności (UAI) wpływa na wskaźnik z zakresu organizacyjnego – fluktuację pracowników – oraz EBIT. Poziom wskaźnika dystansu władzy (PDI) wpływa na wskaźnik z zakresu technicznego T1 – dostępność maszyn – i fluktuację pracowników – wskaźnik z zakresu organizacyjnego. Z uwzględnionych w badaniach wymiarów kultury jedynie indywidualizm/kolektywizm (IDV) nie wpływa na żaden z uwzględnionych w badaniach wskaźników. Otwartym pozostaje pytanie, czy wymiar indywidualizmu nie wpływa na inny z ponad 70 wskaźników opisanych w normie PN-EN 15341:2019-12 lub na inny parametr nieopisany w w/w normie. Spośród wybranych do badań

wymiarów kultury, żaden nie wpływa bezpośrednio na wskaźnik ekonomiczny E8, tj. nakłady finansowe na utrzymanie ruchu zakładu. Być może statystycznie istotny wpływ na ten wskaźnik ma jeden z trzech nieuwzględnionych wymiarów kultury, tj. orientacja długoterminowa (LTO), męskość i kobiecość (MAS) lub pobbłażanie (*Indulgence*), lub też inny, siódmy wymiar, niezdefiniowany jeszcze przez Geerta Hofstedeego. W związku z tym autor uważa, że implikacje praktyk zarządzania zgodnych z krajem pochodzenia kapitału powinny być dalej badane, ponieważ mogą one wymagać poprawek, zanim będą mogły być zastosowane lokalnie.

### **6.3. Rekomendacje płynące dla praktyki zarządzania**

Globalizacja i związana z nią ekspansja na zagraniczne rynki przyniosły ze sobą nie tylko nowe rynki zbytu, ale również inne/wyższe oczekiwania klientów oraz zwiększoną konkurencję. Organizacje stają zatem przed nowymi wyzwaniami, które wymagają od nich nie tylko ekspansji, ale również tworzenia nowych synergii. Wyniki niniejszych badań ewidentnie wskazują, iż wymiary kultury mają wpływ na efekty działalności jednostek biznesowych międzynarodowych organizacji w Polsce. Przedmiotowa dysertacja stanowi cenną analizę szczególnie dla kadry zarządzającej polskimi jednostkami biznesowymi międzynarodowych korporacji, gdyż uwzględnia Polskę jako miejsce prowadzenia działalności. W związku z faktem, iż w dotychczasowych ujęciach odnoszących się do kulturowych uwarunkowań zarządzania dominuje perspektywa amerykańska wykorzystująca podejście i wzorce charakterystyczne dla tej kultury, propozycja modelu zarządzania uwzględniającego lokalne wymiary kultury stanowi wartościowe uzupełnienie praktyki zarządzania. Dzięki synergii modelu zarządzania kraju pochodzenia kapitału oraz modelu zarządzania miejsca prowadzenia działalności menedżer ma możliwość optymalizacji wskaźników z zakresu ekonomicznego, technicznego i organizacyjnego oraz docelowo rezultatów działalności jednostki biznesowej, którą zarządza. Inwestorzy winni znać konsekwencje stosowania swoich modeli zarządzania w nowych kulturach, ponieważ wyniki jasno pokazują, że brak uwzględnienia w modelu zarządzania lokalnych kulturowych uwarunkowań negatywnie wpływa na rezultaty działalności jednostek biznesowych w Polsce.

Badanie oferuje nowatorskie podejście analityczne do wpływu wymiarów kultury na model zarządzania jednostkami biznesowymi międzynarodowych korporacji w Polsce. Wnioski z wyników badań łączą w sobie ocenę wielowymiarowego

charakteru badania modelu kultury narodowej Hofstede'a i jego wpływu na wskaźniki i wynik finansowy jednostki, ponieważ stawia to nowe wyzwania w zakresie zdolności adaptacyjnych menedżerów jednostek biznesowych międzynarodowych korporacji w Polsce do stosowania modelu zarządzania z uwzględnieniem lokalnych kulturowych uwarunkowań. Jak pokazują wyniki badań, różne wymiary kultury wpływają na wskaźniki, a poprzez nie na rezultaty działalności.

Dystans władzy wpływa na wskaźnik T1 oraz fluktuację pracowników, co oznacza, iż menedżer, który potrzebuje/planuje zwiększyć dostępność maszyn lub zmniejszyć fluktuację pracowników, winien w swoim modelu zarządzania uwzględnić przede wszystkim zmniejszenie dystansu pracowników do przełożonych. Liderzy w kulturach z wysokim wskaźnikiem dystansu władzy, jakim jest Polska, odgrywają fundamentalną rolę w motywowaniu jednostek, wprowadzaniu nowych strategii i wdrażaniu systemu zarządzania. Pomagają zapewnić pracownikom zrozumienie procesu zmiany i powinny pomagać w sprawnym wdrożeniu poprzez komunikowanie wpływu nowych zmian, motywując zarówno menedżerów, jak i pracowników. Interesariusze powinni dążyć do zwiększania zdolności liderów poprzez programy edukacyjne i szkolenia.

Unikanie niepewności wpływa na fluktuację pracowników i EBIT, a zatem menedżer, chcąc zmniejszyć fluktuację wśród pracowników i poprawić wyniki finansowe jednostki biznesowej, winien zwiększać stopień dostępności informacji oraz stopień zaufania między liderami a resztą personelu. W kulturach o wysokim stopniu unikania niepewności opór menedżerów i pracowników wobec zmian powinien zostać przezwyciężony poprzez zapewnienie odpowiedniego wsparcia i szkoleń. Aktywny udział liderów zmniejsza niepewność i frustrację oraz uspokaja tak samych menedżerów, jak i pracowników. Menedżerowie powinni wyjaśniać niejednoznaczne elementy systemu zarządzania i uzupełniać brakujące informacje. Dodatkowo połączenie dystansu władzy i unikania niepewności w modelu zarządzania wykorzysta ich synergię w zakresie zmniejszenia fluktuacji pracowników, potęgując efekt końcowy.

Można zatem stwierdzić, że ta część postępowania badawczego pozwoliła na osiągnięcie zamierzonego celu, którym było przedstawienie rekomendacji płynących

dla praktyki zarządzania dzięki zaproponowanemu przez autora modelowi zarządzania z uwzględnieniem wymiarów kultury kraju prowadzenia działalności.

## Zakończenie

Głównym celem pracy było rozpoznanie kulturowych uwarunkowań zarządzania jednostkami biznesowymi międzynarodowych korporacji w Polsce. Naturalnym krokiem w ewolucji przedsiębiorstwa jest jego ekspansja na zagraniczne rynki. Intensywność zjawisk związanych z inwestycjami zagranicznymi w Polsce daje unikalną możliwość przeprowadzenia badań w kontekście kulturowych uwarunkowań zarządzania w polskich jednostkach biznesowych międzynarodowych korporacji. Międzynarodowe korporacje, które napędzają występujące w gospodarce światowej procesy globalizacji, same również podlegają tym procesom. Poszukując nowych rynków zbytu oraz nowych technologii dających przewagę konkurencyjną na rodzimych rynkach, przedsiębiorstwa dokonują ekspansji zagranicznej, która zazwyczaj przyjmuje charakter globalny. Do prowadzenia efektywnej w takim otoczeniu działalności gospodarczej, niezbędna jest znajomość specyfiki kraju, w którym przedsiębiorstwo działa, a szczególnie kultury, z której wywodzą się przedstawiciele tego kraju. Zatem kultura wydaje się być tym czynnikiem, od którego w znacznej mierze zależy przyszłość przedsiębiorstw działających na rynkach międzynarodowych. W związku z tym badania podjęte w niniejszej pracy koncentrowały się wokół następującego problemu badawczego: jeśli jednostki biznesowe międzynarodowych korporacji uwzględniają w modelu zarządzania kulturowe uwarunkowania, poprawiają się rezultaty działalności. Rozwiązanie tak zdefiniowanego i postawionego w niniejszej dysertacji problemu badawczego miało pomóc w realizacji celu głównego, tj. określeniu wpływu kulturowych uwarunkowań w zarządzaniu jednostkami biznesowymi międzynarodowych korporacji na rezultaty działalności. Zakres przedmiotowy prowadzonych badań obejmował wymiary kultury oraz rezultaty działalności jednostek biznesowych międzynarodowych korporacji w Polsce. Do badań przyjęto trzy wymiary kultury wg Geerta Hofstede, tj. dystans władzy, unikanie niepewności i indywidualizm. Do określenia rezultatów działalności przyjęto trzy wskaźniki KPI, po jednym z zakresu ekonomicznego, technicznego i organizacyjnego oraz EBIT. Wskaźnikami zastosowanymi w przedmiotowych badaniach były: z zakresu ekonomicznego wskaźnik E8 – koszty personelu w kosztach utrzymania, z zakresu technicznego T1 – dostępność maszyn oraz z zakresu organizacyjnego – fluktuacja pracowników. Zakres podmiotowy pracy dotyczył menedżerów jednostek biznesowych międzynarodowych korporacji w Polsce. Zakres czasowy obejmował lata 2019–2020. Zakres przestrzenny pracy obejmował teren Rzeczypospolitej Polskiej z uwzględnieniem



jednostek biznesowych międzynarodowych korporacji zatrudniających 50 i więcej osób (średnie i duże firmy). Prawdziwość hipotez badawczych została zweryfikowana na podstawie przeprowadzonych badań empirycznych, które miały charakter jakościowo-ilościowy. W pierwszej kolejności przeprowadzono metodą delficką badania jakościowe, w których poddano opinii 5 ekspertów wskaźniki KPI z zakresu ekonomicznego, technicznego i organizacyjnego najczęściej stosowane w jednostkach biznesowych międzynarodowych korporacji w Polsce oraz sposób ich kalkulacji, co umożliwiło porównanie wyników z badań ilościowych. Następnie przeprowadzono badania ilościowe na próbie liczącej 456 menedżerów jednostek biznesowych międzynarodowych korporacji w Polsce, którzy wypełnili autorski kwestionariusz diagnozujący poziomy wymiarów kultury: dystans władzy, indywidualizm i unikanie niepewności oraz wybrane wskaźniki KPI i EBIT. Otrzymane kwestionariusze ankietowe zostały poddane analizie statystycznej. W badaniach posłużono się metodą doboru celowego próby oraz metodą delficką i techniką CAWI (*Computer Assisted Web Interviewing*).

Jak wskazują wyniki badań, wpływ kultury na funkcjonowanie jednostek biznesowych korporacji międzynarodowych jest bezsporny, jednak turbulentne otoczenie gospodarcze powoduje, że znalezienie determinant skutecznego zarządzania jednostkami biznesowymi międzynarodowych korporacji w Polsce jest niezmiernie problematyczne. Przeprowadzenie takich badań napotyka wiele trudności, a jedną z nich jest metoda badań międzykulturowych. Najczęściej stosowaną jest metoda diagnozowania i pomiaru poziomu występowania określonych wymiarów kultury. W większości międzykulturowych badań w identyfikacji wymiarów kultury autorzy odwołują się do koncepcji Geerta Hofstedeego. Biorąc pod uwagę powyższe, autor w swoim postępowaniu badawczym podjął się diagnozy wybranych wymiarów kultury wg Geerta Hofstedeego, tj. dystansu władzy, unikania niepewności oraz indywidualizmu, a następnie wskazania ich wpływu na wskaźniki KPI.

Analizując występowanie wymiarów kultury w badanych przedsiębiorstwach, autor stwierdza, iż faktycznie pomierzone wartości odbiegają od wartości tych wymiarów w kulturach tak kraju pochodzenia kapitału, jak również kraju prowadzenia działalności. Potwierdza to wzajemny wpływ wymiarów kultur kraju pochodzenia kapitału i kraju prowadzenia działalności. W związku ze wskazanymi w proponowanym modelu zarządzania istotnymi statystycznie korelacjami pomiędzy pomierzonymi wynikami w

poziomach wymiarów kultury a wartościami wskaźników KPI, wpływ wymiarów kultury na funkcjonowanie jednostek biznesowych korporacji międzynarodowych jest bezsporny.

Zaprezentowane w rozdziale piątym wyniki badań nie są wolne od ograniczeń. Po pierwsze, jedno z ograniczeń badawczych wynika z metodologii przyjętej w niniejszym opracowaniu. Dzięki przyjęciu w badaniu delfickim strategii jakościowej, jakość zebranych danych jest subiektywna. W tym przypadku charakter procesu zbierania danych w badaniach jakościowych może być również negatywnym elementem procesu. Badanie w zakresie doboru wskaźników KPI opiera się na indywidualnej perspektywie 5 wybranych menedżerów i dotyczy częstotliwości ich stosowania. Jakość danych zależy również w dużym stopniu od umiejętności i obserwacji badacza. Kontrola ewentualnej stronniczości przy doborze wskaźników KPI musi być konsekwentnie stosowana, aby wyeliminować u eksperta możliwość stronniczości. Trzyetapowy proces metody delfickiej oraz w zasadzie jednomyślność wśród ekspertów zwiększa prawdopodobieństwo eliminacji stronniczości, ale jej nie gwarantuje. Dodatkowo szczegółowe dane uzyskane ze wskaźników nie muszą odzwierciedlać jedynie związku z badanymi wymiarami kultury, a wpływ na nie mają również inne czynniki, na przykład wpływ sytuacji rynkowej w związku z COVID-19. Po drugie, chociaż ankieta jest potężnym narzędziem do zbierania danych, ma również nieodłączne słabości. Czas niezbędny do udzielenia odpowiedzi w połączeniu z faktem, iż osoba ankietowana wypełnia arkusz bez nadzoru, może zachęcać do szybkiego wypełnienia bez większej refleksji nad odpowiedziami. Dodatkowo ten efekt potęguje fakt, iż arkusz ankiety wypełniany był anonimowo, ponieważ warunkiem udzielenia odpowiedzi było zachowanie poufności gwarantujące brak możliwości identyfikacji tak osób, jak i nazw firm biorących udział w badaniach. Po trzecie, autor w swoich badaniach skoncentrował się na trzech z sześciu proponowanych przez Hofstede'go wymiarach kultury. Zgodnie z zaprezentowanym w piątym rozdziale dysertacji modelem zarządzania uwzględniającym wymiary kultury, autor w swoich badaniach wykazał wpływ dwóch wymiarów kultury – dystansu władzy i unikania niepewności – na wskaźniki firmy. Z jednej strony wyniki badań nie wskazują na wpływ indywidualizmu na wskaźniki firmy, z drugiej – widoczny jest wpływ gotowości menedżera na wskaźnik T1 i EBIT. Pozostaje kwestią otwartą, czy ma z tym związek któryś wymiar kultury spośród trzech niezastosowanych w badaniach, czy może działa tutaj inny, być może jeszcze nieopisany wymiar kultury lub inny

mechanizm. Otwartym pozostaje również pytanie, czy indywidualizm ma bezpośredni i statystycznie istotny wpływ na wskaźniki KPI niezastosowane w przedmiotowych badaniach, czy może nie wpływa istotnie na rezultaty działalności jednostki biznesowej międzynarodowej korporacji. Po czwarte, w badaniach ujęte zostały przedsiębiorstwa średnie i duże, co wynikało z natury przyjętej do badania próby badawczej pochodzącej z danych statystycznych GUS<sup>335</sup>. Istotnym elementem, który należy uwzględnić, jest fakt, że międzynarodowe korporacje posiadają również swoje jednostki biznesowe na terenie Polski zatrudniające poniżej 50 osób. Zatem uogólnienie wyników badań na całą branżę przemysłową, a tym bardziej na całość działalności gospodarczej z kapitałem zagranicznym w Polsce, nie ma zastosowania, ponieważ badanie przeprowadzono tylko na firmach średnich i dużych, tj. zatrudniających 50 pracowników i więcej. Uzyskane wyniki powinny być charakterystyczne dla takich firm i branż, z których pochodziła próba badawcza, kultura pracy i praktyki branżowe mogą być inne w firmach innej wielkości lub z innej branży. Przykładem mogą być branże, w których w obecnej sytuacji na rynku pracy w Polsce dużą część pracowników stanowią emigranci.

W badaniu zidentyfikowano poziomy trzech elementów modelu kultury narodowej Hofstedeego, a mianowicie – dystans władzy, unikanie niepewności i indywidualizm/kolektywizm oraz ich wpływ na wskaźniki firmy. Biorąc pod uwagę wyniki badań oraz ich ograniczenia, dalsze badania winny uwzględnić możliwość eliminacji ograniczeń zastosowanych metod oraz zwiększenia próby badawczej, w szczególności w badaniach jakościowych. Ponadto przyszłe badania winny być również poświęcone badaniu poziomów pozostałych trzech wymiarów kultury narodowej modelu Hofstedeego, które nie zostały uwzględnione jako część przedmiotu badania, oraz – na ile to możliwe – zrównoważyć stosunek uczestników płci męskiej i żeńskiej, w szczególności, że jednym z trzech wymiarów będzie męskość i kobiecość (z angielskiego *Masculinity* – MAS). Kolejnym istotnym elementem, który warto uwzględnić w przyszłych badaniach, jest umiędzynarodowienie badań poprzez uwzględnienie w próbie badawczej przedstawicieli centrali firmy (osób decyzyjnych) oraz przedstawicieli jednostek biznesowych zlokalizowanych w innych krajach. Możliwość wskazania dwu-

---

<sup>335</sup> Działalność gospodarcza przedsiębiorstw z kapitałem zagranicznym w 2019 i 2020 roku: <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/podmioty-gospodarcze-wyniki-finansowe/przedsiębiorstwa-niefinansowe/działalność-gospodarcza-przedsiębiorstw-z-kapitałem-zagranicznym-w-2019-roku,26,3.html> [dostęp 15.06.2021]; <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/podmioty-gospodarcze-wyniki-finansowe/przedsiębiorstwa-niefinansowe/działalność-gospodarcza-przedsiębiorstw-z-kapitałem-zagranicznym-w-2020-roku,4,16.html> [dostęp 23.12.2021].

lub wielokierunkowego wpływu wymiarów kultury między kulturami, które obejmuje swoją działalnością badana firma, winna uzupełnić nie tylko teoretyczną, ale przede wszystkim praktyczną wiedzę na temat wpływu wymiarów kultury na zarządzanie korporacjami międzynarodowymi. W przypadku zainteresowania wpływem wymiarów kultury na model zarządzania wszystkimi jednostkami biznesowymi międzynarodowych korporacji w Polsce, niezależnie od ich wielkości czy branży, w której operują, niezbędne jest poszerzenie próby badawczej o odpowiednie podmioty gospodarcze. Uwzględnienie w przyszłych badaniach powyższych sugestii pozwoli na uzupełnienie wiedzy teoretycznej i praktycznej w zakresie, w jakim uwzględniono sugestie autora.

Jak wskazują wyniki badań, wpływ kultury na funkcjonowanie jednostek biznesowych korporacji międzynarodowych jest bezsporny. Można zatem stwierdzić, że ostatnia część postępowania badawczego pozwoliła na osiągnięcie zamierzonego celu, którym była ocena kulturowych uwarunkowań zarządzania jednostkami biznesowymi międzynarodowych korporacji w Polsce. A zatem cel i zadania badawcze zostały zrealizowane w całości.

## Bibliografia

1. Adler N., *International Dimensions of Organizational Behavior*, 4th ed., South-Western Publishing, Cincinnati 2002.
2. Aharoni Y., Ramamurti R., *The evolution of multinationals*, [w:] *The future of foreign direct investment and the multinational enterprise*, (eds.) R. Ramamurti, N. Hashai, Emerald, Bingley 2011, s. 113–135.
3. Aharoni Y., Ramamurti R., *The internationalization of multinationals*, [w:] *International business scholarship: AIB fellows on the first 50 years and beyond*, (ed.) J.J. Boddeyn, Emerald, Bingley 2008, s. 177–201.
4. Aharoni Y., *Reflections on multinational enterprises in a globally interdependent world economy*, [w:] *Foreign direct investment from emerging markets: the challenges ahead*, (ed.) K.P. Sauvant, Palgrave Macmillan, New York 2010, s. 37–60.
5. Alvesson M., *Organizational culture. Meaning, discourse, and identity*, [w:] *The handbook of organizational culture and climate*, (eds.) N. Ashkanasy, C. Wilderom, M. Peterson, 2nd ed., Sage, Los Angeles 2011, s. 11–28.
6. Andersen O., *On the Internationalization Process of Firms*, „A Critical Analysis, Journal of International Business Studies” 1993, vol. 24, no. 2, s. 209–231.
7. Anderson E., Oliver R., *Perspectives on Behavior-Based Versus Outcome-Based Sales Force Control Systems*, „Journal of Marketing” 1987, vol. 51, no. 4, s. 76–88.
8. Andersson U., Forsgren M., Holm U., *The strategic impact of external networks: Subsidiary performance and competence development in the multinational corporation*, „Strategic Management Journal” 2002, vol. 23, no. 11, s. 979–996.
9. Balcerzak A.P., Kliestik T., Streimikiene D. i in., *Non-parametric approach to measuring the efficiency of banking sectors in European Union Countries*, „Acta Polytechnica Hungarica” 2017, vol. 14, no. 7, s. 51–70.
10. Balcerzak A.P., Pietrzak M.B., *Quality of institutions and total factor productivity in the European Union*, „Statistics in Transition” 2016, vol. 17, no. 3, s. 497–514.
11. Bange C., *Werkzeuge für analytische Informationssysteme*, [w:] *Analytische Informationssysteme: Business Intelligence-Technologien und -Anwendungen*, (eds.) P. Chamoni, P. Gluchowski, 4. vollst. überarb. Aufl., Springer-Verlag, Berlin–Heidelberg 2013, s. 131–156.

12. Baregheh A., Rowley J., Sambrook S., *Towards a multidisciplinary definition of innovation*, „Management Decision” 2009, vol. 47, no. 8, s. 1323–1339.
13. Barney J.B., *Organisational Culture: Can it be a Source of Sustained Competitive Advantage?*, „Academy of Management Review” 1986, vol. 11, no. 3, s. 656–665.
14. Bartlett C., Ghoshal S., *Managing Across Borders: The Transnational Solution*, Harvard Business Review Press, London 1989.
15. Bartosik-Purgat M., *Otoczenie kulturowe w biznesie międzynarodowym*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2006.
16. Bartosik-Purgat M., *Uwarunkowania kulturowe w marketingu międzynarodowym*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Poznań 2004.
17. Bass B.M., *Leadership and Performance. Beyond Expectations*, The Free Press, New York 1985.
18. Bass B.M., Riggio R.E., *Transformational Leadership*, Routledge Taylor & Francis Group, London 2006.
19. Bate P., *The Impact of Organisational Culture on Approaches to Organisational Problem Solving*, „Organisation Studies” 1984, no. 5, s. 43–66.
20. Bennis W., *Towards a “Truly” Scientific Management: The Concept of Organisational Health*, „Reflections” 2002, no. 4, s. 4–13.
21. Bilan Y., Mishchuk H., Roshchuk I. i in., *An analysis of intellectual potential and its impact on the social and economic development of European countries*, „Journal of Competitiveness” 2020, no. 12, s. 22–38.
22. Bilan Y.V., Lieonov S.V., Liulov O.V. i in., *Brand management and macroeconomic stability of the country*, „Polish Journal of Management Studies” 2019, vol. 19, no. 2, s. 61–74.
23. Birkinshaw J., Hood N., *Multinational subsidiary evolution: Capability and charter change in foreign-owned subsidiary companies*, „Academy of Management Review” 1998, vol. 23, no. 4, s. 773–795.
24. Blanchard K.H., *Leading at a Higher Level. Blanchard on Leadership and Creating High Performing Organisations*, Pearson Prentice Hall, New York 2007.
25. Borowiecki R., *Przedsiębiorstwo w obliczu wyzwań współczesnej gospodarki*, „Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy” 2011, nr 20, s. 5–15.
26. Boski P., *Kulturowe ramy zachowań społecznych. Podręcznik psychologii międzykulturowej*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2010.

27. Botta V., *Kennzahlensysteme als Führungsinstrumente. Planung, Steuerung und Kontrolle der Rentabilität im Unternehmen*, [w:] *Grundlagen und Praxis der Betriebswirtschaft*, Bd. 49, 5. neubearb. Aufl., Erich Schmidt, Berlin 1997.
28. Brewer M.B., *In-group Bias in the Minimal Intergroup Situation: A Cognitive-Motivational Analysis*, „Psychological Bulletin” 1979, vol. 86, no. 2, s. 307–324.
29. Brotheridge C.M., Long S., *The “real-world” challenges of managers: implications for management education*, „Journal of Management Development” 2007, vol. 26, no. 9, s. 832–842.
30. Brousell D.R., Moad J.R., Tate P., *The Next Industrial Revolution: How the Internet of Things and Embedded, Connected, Intelligent Devices will Transform Manufacturing*, Frost & Sullivan, A Manufacturing Leadership White Paper, 2014, [https://www.allegient.com/wp-content/uploads/FS\\_Industrial\\_revolution.pdf](https://www.allegient.com/wp-content/uploads/FS_Industrial_revolution.pdf) [dostęp: 16.12.2019].
31. Buckley P., Casson M., *Marketing and the Multinational: Extending Internalisation Theory*, „Journal of the Academy of Marketing Science” 2011, no. 39, s. 492–508.
32. Burkert M., *Qualität von Kennzahlen und Erfolg von Managern – Direkte, indirekte und moderierende Effekte*, [w:] *Research in Management Accounting & Control*, (ed.) U. Schäfler, Gabler Edition Wissenschaft, Wiesbaden 2008.
33. Cable V., *Globalization and Global Governance*, Royal Institute of International Affairs, London 1999.
34. Calof J.L., Beamish P.W., *Adapting to Foreign Markets: Explaining Internationalization*, „International Business Review” 1995, vol. 4, no. 2, s. 115–131.
35. Cameron K.S., Quinn R.E., *Kultura organizacyjna – diagnoza i zmiana. Model wartości konkurujących*, wyd. 2 poszerz., Wolters Kluwer, Warszawa 2015.
36. Cantwell J., *Location and the multinational enterprise*, „Journal of International Business Studies” 2009, no. 40, s. 35–41.
37. Capone R., *Nachhaltiges Vertriebscontrolling für Elektrotechniker*, Springer Fachmedien, Wiesbaden 2015.
38. Carmona S., Iyer G., Reckers P.M., *The impact of strategy communications, incentives and national culture on balanced scorecard implementation*, „Advances in Accounting” 2011, no. 27, s. 62–74.
39. Carroll D.T., *A Disappointing Search for Excellence*, „Harvard Business Review” 1983, no. 63, s. 78–88.

40. Casson M., *The firm and the market: Studies on multinational enterprise and the scope of the firm*, The MIT Press, Cambridge 1987.
41. Caves R.E., *Multinational Enterprise and Economic Analysis*, 3rd ed., Cambridge University Press, Cambridge 2007.
42. Cavusgil S.T., Knight G., Riesenberger J.R., *International business: strategy, management, and the new realities*, Pearson Prentice Hall, Upper Saddle River 2008.
43. Chapman M., Gajewska-De Mattos H., Clegg J. i in., *Close Neighbours and Distant Friends – Perceptions of Cultural Distance*, „International Business Review” 2008, no. 17, s. 217–234.
44. Chow C.W., Shields M.D., Wu A., *The importance of national culture in the design of and preference for management controls for multi-national operations*, „Accounting, Organizations and Society” 1999, vol. 24, no. 5–6, s. 441–461.
45. Clark T., Knowles L.L., *Global myopia: globalization theory in international business*, „Journal of International Management” 2003, vol. 9, no. 4, s. 355–448.
46. Cullen J.B., Parboteean K.P., *International business: strategy and the multinational company*, Routledge, New York 2010.
47. *Culture, Leadership, and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies*, (eds.) House R.J., Hanges P.J., Javidan M. i in., Sage Publications, Thousand Oaks 2004.
48. Cyfert S., Dyduch W., Latusek-Jurczak D. i in., *Subdyscypliny w naukach o zarządzaniu – logika wyodrębnienia, identyfikacja modelu koncepcyjnego oraz zawartość tematyczna*, „Organization and Management” 2014, nr 161, s. 37–48.
49. Czakon W., *Kryteria oceny rygoru metodologicznego badań w naukach o zarządzaniu*, „Organization and Management” 2014, nr 161, s. 51–62.
50. Damanpour F., *Organizational innovation: A meta-analysis of effects of determinants and moderators*, „Academy of Management Journal” 1991, vol. 34, no. 3, s. 555–590.
51. Davis S.M., Lawrence P.R., *Problems of Matrix Organizations*, „Harvard Business Review” 1978, vol. 56, no. 3, s. 131–142.
52. Davis S.M., *Managing corporate culture*, Harper & Row, New York 1984.
53. De Waal A.A., Gerritsen-Medema G., *Performance management analysis: a case study at a Dutch municipality*, „International Journal of Productivity and Performance Management” 2006, no. 55, s. 26–39.
54. Deal T.E., Kennedy A.A., *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*, Basic Books, New York 1982.



55. Denton D.K., *Creating high performance work practices*, „Production and Inventory Management Journal” 1996, vol. 37, no. 3, s. 81–85.
56. DiMaggio P., Powell W.W., *The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields*, „American Sociological Review” 1983, vol. 48, no. 2, s. 147–160.
57. Draft R.L., *The Leadership Experience*, 3rd ed., Thomson Southwestern, Canada 2005.
58. Drennan D., *Transforming Company Culture*, McGraw-Hill, London 1992.
59. Drucker P., *Zawód menedżer*, MT Biznes, Warszawa 2004.
60. Dunning J.H., *Alliance capitalism and global business*, Routledge, Oxford 1997.
61. Dunning J.H., *Internationalizing Porter's diamond*, „Management International Review” 1993, vol. 33, no. 2, s. 7–15.
62. Dunning J.H., *Location and the multinational enterprise: A neglected factor?*, „Journal of International Business Studies” 1998, no. 29, s. 45–66.
63. Dunning J.H., Lundan S.M., *Multinational enterprises and the global economy*, Edward Elgar, Northampton 2008.
64. Dunning J.H., *The eclectic paradigm as an envelope for economic and business theories of MNE activity*, „International Business Review” 2000, vol. 9, no. 2, s. 163–190.
65. Dunning J.H., *The eclectic paradigm of international production: A restatement and some possible extensions*, „Journal of International Business Studies” 1988, no. 19, s. 1–31.
66. Durkheim E., *Suicide: a Study in Sociology*, Free Press, New York 1997.
67. Earley P.C., Mosakowski E.M., *Creating hybrid team cultures: An empirical test of international team functioning*, „Academy of Management Journal” 2000, no. 43, s. 26–49.
68. Ellis P.D., *Paths to foreign markets: Does distance to market affect firm internationalization?*, „International Business Review” 2007, vol. 16, no. 5, s. 573–593.
69. Etemad H., *Internationalization of small and medium-sized enterprises: a grounded theoretical framework and an overview*, „Canadian Journal of Administrative Sciences” 2004, no. 21, s. 1–21.

70. Farndale E., Sanders K., *Conceptualizing HRM system strength through a cross-cultural lens*, „The International Journal of Human Resource Management” 2017, no. 28, s. 132–148.
71. Fey C.F., Denison D.R., *Organizational culture and effectiveness: Can American theory be applied in Russia?*, „Organization Science” 2003, vol. 14, no. 6, s. 686–704.
72. Fine M.G., Johnson F.L., Ryan M.S., *Cultural Diversity in the Workplace*, „Public Personnel Management” 1990, no. 19, s. 305–319.
73. Francik A., Szczepańska-Woszczyńska K., Dacko-Pikiewicz Z., *Kompetencje menedżerskie w kontekście innowacyjności przedsiębiorstw. Innowacyjność współczesnych organizacji: wybrane aspekty*, TNOiK „Dom Organizatora”, Toruń 2016.
74. Freeman S., Edwards R., Schroder B., *How smaller born-global firms use networks and alliances to overcome constraints to rapid internationalization*, „Journal of International Marketing” 2006, vol. 14, no. 3, s. 33–63.
75. Fukuyama F., *The end of History and the Last Man*, Free Press, New York 1992.
76. Galbraith J., Kazanjian R., *Organizing to Implement Strategies of Diversity and Globalization: The Role of Matrix Designs*, „Human Resources Management” 1986, no. 25, s. 37–54.
77. Geertz C., *Thick Description: Toward an Interpretive Theory of Culture*, [w:] tegoż, *The Interpretation of Cultures*, Basic Books, New York 1973, s. 310–325.
78. Gesteland R.R., *Różnice kulturowe w biznesie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000.
79. Ghemawat P., Nueno J.L., *ZARA: Fast-fashion*, Harvard Business School Publishing, Boston 2006.
80. Gladen W., *Performance Measurement – Controlling mit Kennzahlen*, 6. Aufl., Springer Gabler, Wiesbaden 2014.
81. Gluchowski P., Gabriel R., Dittmar C., *Management Support Systeme und Business Intelligence. Computergestützte Informationssysteme für Fach- und Führungskräfte*, 2. vollst. überarb. Aufl., Springer-Verlag, Berlin–Heidelberg 2008.
82. Griffin R.W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001.

83. Gudykunst W.B., Nishida T., Schmidt K.L., *The influence of cultural, relational, and personality factors on uncertainty reduction processes*, „Western Journal of Speech Communication” 1989, no. 53, s. 13–29.
84. Hamel G., Prahalad C.K., *Competing for the Future*, Harvard Business School Press, Boston 1994.
85. Hampden-Turner Ch., *Creating corporate culture: From discord to harmony*, Addison-Wesley Publishing Company, Reading 1990.
86. Hampden-Turner Ch., Trompenaars F., *Riding the waves of culture: Understanding diversity in global business*, 4th ed., McGraw Hill Education, New York 2020.
87. Haubrock M., *Steuerungsinstrumente zur Realisierung des Unternehmensziele*, [w:] *Betriebswirtschaft und Management in der Gesundheitswirtschaft*, (Hrsg.) M. Haubrock, 6. vollst. überarb. und erw. Aufl., Hogrefe, Bern 2018, s. 805–828.
88. Hennekam S., Tahssain-Gay L., *Changing attitudes towards diversity: The Netherlands and Morocco compared*, „Management Decision” 2015, vol. 53, no. 9, s. 2135–2155.
89. Heß H., *Von der Unternehmensstrategie zur Prozess-Performance – Was kommt nach Business Intelligence?*, [w:] *Corporate Performance Management*, (Hrsg.) Scheer A.W., Jost W., Heß H. i in., Springer-Verlag, Berlin–Heidelberg 2005.
90. Hewett K., Bearden W.O., *Dependence, trust, and relational behavior on the part of foreign subsidiary marketing operations: implications for managing global marketing operations*, „Journal of Marketing” 2001, vol. 65, no. 4, s. 51–66.
91. Hofstede G., Bond M.H., *The Confucius Connection: From Cultural Roots to Economic Growth*, „Organizational Dynamics” 1988, vol. 16, no. 4, s. 5–21.
92. Hofstede G., *Culture’s Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nations*, 2nd ed., Sage Publications, Thousand Oaks 2001.
93. Hofstede G., *Culture’s Consequences: International Differences in Work-related Values*, Beverly Hills 1984.
94. Hofstede G., *Dimensionalizing cultures: The Hofstede model in context*, „Online Readings in Psychology and Culture” 2011, no. 2, art. 8.
95. Hofstede G., Hofstede G.J., *Kultura i organizacje*, wyd. 2 zm., tłum. M. Durska, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2007.
96. Hofstede G., Hofstede G.J., Minkov M., *Cultures and Organizations: Software of the Mind*, rev. 3rd ed., McGraw-Hill, New York 2010.

97. Hofstede G., Hofstede G.J., Minkov M., *Cultures and Organizations: Software of the Mind*, McGraw-Hill, London 1991.
98. Hofstede G., McCrae R.R., *Personality and culture revisited: Linking traits and dimensions of culture*, „Cross-Cultural Research” 2004, no. 38, s. 52–88.
99. Hofstede G., *Measuring Organizational Cultures. A Qualitative and Quantitative Study Across Twenty Cases*, „Administrative Science Quarterly” 1990, no. 35, s. 265–316.
100. Hofstede G., *Riding the Waves of Commerce: A test of Trompenaars’ Model of National Culture Differences*, „International Journal of Intercultural Relations” 1996, vol. 20, no. 2, s. 189–198.
101. Hofstede G., *The Cultural Relativity of Organizational Practices and Theories*, „Journal of International Business Studies” 1983, vol. 14, no. 2, s. 75–89.
102. Hofstede G., *What did GLOBE Really Measure? Researchers’ Minds versus Respondents’ Minds*, „Journal of International Business Studies” 2006, vol. 37, no. 6, s. 882–896.
103. Hofstede G.H., Lonner W.J., Berry J.W., *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*, University of Illinois at Urbana-Champaign's Academy for Entrepreneurial Leadership Historical Research Reference in Entrepreneurship, Urbana–Champaign 1980.
104. Hoft N.L., *Communicating the Risks of Natural Hazards: The World-at-large is at Stake. Global Documentation: Case Studies in International Technical Communication*, Allyn & Bacon, Boston 2003.
105. Hsu F.L.K., *Americans and Chinese: Passages to Differences*, University of Hawaii Press, Honolulu 1981.
106. Hui C.H., Triandis H.C., *Individualism-Collectivism A Study of Cross-Cultural Researchers*, „Journal of Cross-Cultural Psychology” 1986, vol. 17, no. 2, s. 225–248.
107. Hunt V.D., *Quality in America: How to Implement a Competitive Quality Program*, Business One Irwin, Homewood (Illinois) 1992.
108. Hymer S.H., *The International Operations of National Firms: A Study of Direct Foreign Investment*, MIT Press, Cambridge 1960.
109. Inglehart R., *Modernisation and Postmodernisation: Cultural, Economic and Political Change in 43 Societies*, Princeton University Press, New York 1997.

110. Irogbe K., *Global political economy and the power of multinational corporations*, „Journal of Third World Studies” 2013, vol. 30, no. 2, s. 223–247.
111. Jaggar A.M., *Reasoning About Well-being: Nussbaum’s Methods of Justifying the Capabilities*, „Journal of Political Philosophy” 2006, vol. 14, no. 3, s. 301–322.
112. Jarczewska-Romaniuk A., *Przedsiębiorstwa międzynarodowe*, Oficyna Wydawnicza BRANTA, Bydgoszcz–Warszawa 2004.
113. Johanson J., Vahlne J., *The internationalization process of the firm: A model of knowledge development and increasing foreign market commitments*, „Journal of International Business Studies” 1977, no. 8, s. 23–32.
114. Johner C., *Das Umfeld der IT im Gesundheitswesen*, [w:] *Praxishandbuch IT im Gesundheitswesen. Erfolgreich einführen, entwickeln, anwenden und betreiben*, (Hrsg.) C. Johner, P. Haas, Hanser, München 2009.
115. Kanter R.M., Stein B.A., Jick T.D., *The challenge of organizational change*, The Free Press, New York 1992.
116. Kappler A., *Mit Kennzahlen die Führungs-Herausforderungen in Spitälern und Kliniken aufnehmen*, Kappeler Management AG, Hedingen 2010.
117. Karczewski L., *Założenia kulturowe – zaufanie – zarządzanie zasobami ludzkimi w Stanach Zjednoczonych i w Japonii*, „Prakseologia” 2003, nr 143, s. 217–230.
118. Kawar T.I., *Cross-cultural Differences in Management*, „International Journal of Business and Social Science” 2012, vol. 3, no. 6, s. 105–111.
119. Kendall K., Bodinson G., *The power of people in achieving performance excellence*, „The Journal for Quality and Participation” 2010, vol. 33, no. 2, s. 10–14.
120. Kilmann R.H., Saxtub M.J., Serpa R. i in., *Gaining Control of the Corporate Culture*, Jossey-Bass, San Francisco 1985.
121. Kirstein A., Lurati A., *Key Performance Indicators (KPI) im Krankenhaus*, [w:] *Krankenhausmanagement – Strategien, Konzepte, Methoden*, (Hrsg.) J.F. Debatin, A. Ekkernkamp, B. Schulte i in., 3. vollst. aktualisierte und erw. Aufl., Medizinische Wissenschaftliche Verlagsgesellschaft, Berlin 2017, s. 431–441.
122. Kitayama S., Markus H.R., Kurokawa M., *Culture, emotion, and well-being: Good feelings in Japan and the United States*, „Cognition and Emotion” 2000, no. 14, s. 93–124.
123. Knight G.A., Cavusgil S.T., *A taxonomy of born-global firms*, „Management International Review” 2005, vol. 45, no. 3, s. 15–35.

124. Kogut B., Zander U., *Knowledge of the Firm and the Evolutionary Theory of Multinational Corporation*, „Journal of International Business Studies” 2003, vol. 34, no. 6, s. 516–529.
125. Kot S., Dragon P., *Business Risk Management in International Corporations*, „Procedia Economics and Finance” 2015, no. 27, s. 102–108.
126. Kot S., Haque A.U., Kozlowski A., *Strategic SCM's Mediating Effect on the Sustainable Operations: Multinational Perspective*, „Organizacja” 2019, vol. 52, no. 3, s. 219–235.
127. Kotter J., *Accelerate: Building Strategic Agility for a Faster Moving World*, Harvard Business Review Press, Boston 2014.
128. Kovács G., Kot S., *New logistics and production trends as the effect of global economy changes*, „Polish Journal of Management Studies” 2016, vol. 14, no. 2, s. 115–126.
129. Koźmiński A.K., Latusek-Jurczak D., *Rozwój teorii organizacji*, Wolters Kluwer, Warszawa 2011.
130. Koźmiński A.K., *Zarządzanie w warunkach niepewności*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004.
131. Kraczkla M., *Wypalenie zawodowe jako efekt długotrwałego stresu*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas. Zarządzanie” 2013, nr 2, s. 69–81.
132. Kreiser P.M., Marino L.D., Dickson P. i in., *Cultural Influences on Entrepreneurial Orientation: The Impact of National Culture on Risk Taking and Proactiveness in SMEs*, „Entrepreneurship: Theory and Practice” 2010, vol. 34, no. 5, s. 959–983.
133. Kroeber A.L., Kluckhohn C., *Culture: A critical review of concepts and definitions*, Vintage Books, New York 1952.
134. Kronz A., *Management von Prozesskennzahlen im Rahmen der ARIS-Methodik*, Springer-Verlag, Berlin–Heidelberg 2005.
135. Lei D., Goldhar J.D., *Computer-integrated manufacturing (CIM): redefining the manufacturing firm into a global service business*, „International Journal of Operations & Production Management” 1991, vol. 11, no. 10, s. 5–18.
136. Leung K., Iwawaki S., *Cultural Collectivism and Distributive Behavior*, „Journal of Cross-Cultural Psychology” 1988, no. 19, s. 35–49.
137. Levitt T., *The Globalization of Markets*, „Harvard Business Review” 1983, vol. 61, no. 3, s. 92–102.

138. Lisiński M., *Metody naukowe w metodologii nauk o zarządzaniu*, „Przegląd Organizacji” 2016, nr 4, s. 11–19.
139. Lisiński M., *Procedury naukowe indukcji zupełnej i niezupełnej w metodologii nauk o zarządzaniu*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie” 2016, nr 6 (954), s. 23–46.
140. Lisiński M., Sroka W., Brzeziński P., *Nowoczesne koncepcje zarządzania w kierowaniu przedsiębiorstwami – wyniki badań*, „Przegląd Organizacji” 2012, nr 1, s. 26–30.
141. Liu A.M., Shuibo Z., Meig L., *A Framework for Assessing Organisational Culture of Chinese Construction Enterprises*, „Engineering, Construction and Architectural Management” 2006, vol. 13, no. 4, s. 327–342.
142. Lloyd B., Trompenaars F., *Culture and change: conflict or consensus?*, „Leadership & Organization Development Journal” 1993, vol. 14, no. 6, s. 17–23.
143. Löckenhoff C.E., Chan W., McCrae R.R. i in., *Gender Stereotypes of Personality: Universal and Accurate?*, „Journal of Cross-Cultural Psychology” 2014, vol. 45, no. 5, s. 675–694.
144. Lupton T., Gowler D., *Selecting a Wage Payment System*, Kogan Page, London 1969.
145. Makiela Z., *Infrastrukturalne uwarunkowania rozwoju metropolii Polski wschodniej (na przykładzie Rzeszowa)*, [w:] *Współczesne zagadnienia zarządzania: przedsiębiorstwo – biznes – region*, (red.) A. Chodyński, Oficyna Wydawnicza AFM, Kraków 2009, s. 123.
146. Marr B., *Key performance indicators: The 75 measures every manager needs to know*, Pearson, Harlow 2012.
147. Martin H.P., Schumann H., *The Global Trap: Globalization and the Assault on Propensity and Democracy*, Zed Book, New York 1997.
148. Mazurek-Łopacińska K., Sobocińska M., *Triangulacja w badaniach marketingowych zachowań konsumentów na rynkach międzynarodowych. Mieszane podejścia i modele w badaniach zachowań konsumentów*, „Handel Wewnętrzny” 2014, nr 1 (348), tom II, s. 14–23.
149. McDougall P.P., Oviatt B.M., *International entrepreneurship: the intersection of two research paths*, „Academy of Management Journal” 2000, vol. 43, no. 5, s. 902–906.

150. McSweeney B., *Hofstede's Model of National Cultural Differences and Their Consequences: A Triumph of Faith – A Failure of Analysis*, „Human Relations” 2002, no. 55, s. 89–118.
151. McWilliams A., Siegel D., *Corporate social responsibility: A theory of the firm perspective*, „Academy of Management Review” 2001, no. 26, s. 117–127.
152. *Memory, trauma and world politics: Reflections on the relationship between past and present*, (ed.) D. Bell, Palgrave Macmillan, Basingstoke 2006.
153. Meyer K.E., *Perspectives on multinational enterprises in emerging economies*, „Journal of International Business Studies” 2004, vol. 35, no. 4, s. 259–276.
154. Mihet R., *Effects of culture on firm risk-taking: A cross-country and cross-industry analysis*, „Journal of Cultural Economics” 2013, no. 37, s. 109–151.
155. Mintzberg H., *Structure in 5's: A Synthesis of the Research on Organizational Design*, „Management Science” 1980, vol. 26, no. 3, s. 322–341.
156. Moness V., „Gestaltung von Qualitätskennzahlensystemen für Geschäftsprozesse – Eine theoretische und empirische Untersuchung”, Dissertation, Technische Universität München, München 2010.
157. Mooij M., Hofstede G., *Cross-Cultural Consumer Behavior: A Review of Research Findings*, „Journal of International Consumer Marketing” 2011, vol. 23, no. 3–4, s. 181–192.
158. Moulettes A., „The discursive construction, reproduction and continuance of national cultures: a critical study of the cross-cultural management discourse”, Lund Institute of Economic Research, Lund Business Press, Lund 2009.
159. Mouritzen P.E., Svava J., *Leadership at the Apex: Politicians and Administrators in Western Local Governments*, University of Pittsburgh Press, Pittsburgh 2002.
160. Mucha-Kuś K., Stęchły J., Zamasz K., *The role of coopetition in development of electromobility*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Organizacja i Zarządzanie” 2018, z. 121, s. 357–369.
161. Mullins L.J., *Management and organisational behavior*, Pearson Education, Essex 2007.
162. Nakata C., Sivakumar K., *Instituting the Marketing Concept in a Multinational Setting: The Role of National Culture*, „Journal of the Academy of Marketing Science” 2001, vol. 29, no. 3, s. 255–275.
163. Nayyar D., *Globalisation, history and development: a tale of two centuries*, „Cambridge Journal of Economics” 2006, no. 30, s. 137–159.



164. Niestrój R., *Istota i znaczenie marketingu*, [w:] *Podstawy marketingu*, (red.) A. Czubała, Warszawa 2012.
165. Norma Europejska EN 15341:2007 Maintenance – Maintenance Key Performance Indicators.
166. Norma Polska PN-EN 15341:2007 IDT.
167. Norma Polska PN-EN 15341:2019-12.
168. Ogbonna E., Wilkinson B., *Corporate Strategy and Corporate Culture: The View from the Checkout*, „Personnel Review” 1990, vol. 19, no. 4, s. 9–15.
169. Ogbor J., *Organizational change within a cultural context. The interpretation of cross-culturally transferred organizational practices*, Lund University Press, Lund 1990.
170. Oviatt B.M., McDougall P.P., *Defining international entrepreneurship and modeling the speed of internationalization*, „Entrepreneurship Theory and Practice” 2005, vol. 29, no. 5, s. 537–553.
171. Oxford Dictionaries English, <https://www.lexico.com/definition/glocal> [dostęp 23.01.2022].
172. Paliszkiewicz J., Gołuchowski J., Koohang A., *Leadership, trust, and knowledge management in relation to organizational performance: Developing an instrument*, „The Online Journal of Applied Knowledge Management” 2015, vol. 3, no. 2, s. 19–35.
173. Paliszkiewicz J., Koohang A., *Organizational trust as a foundation for knowledge sharing and its influence on organizational performance*, „Online Journal of Applied Knowledge Management” 2013, no. 2, s. 116–127.
174. Parboteeah K.P., Cullen J.B., *Business ethics*, Routledge, New York 2013.
175. Parmenter D., *Key Performance Indicators – Developing, Implementing, and Using Winning KPIs*, 3rd ed., Wiley & Sons, Hoboken 2015.
176. Peng M.W., *Global strategic management*, South-Western Cengage Learning, Australia 2009.
177. Peters T., Waterman R., *In Search of Excellence. Lesson from American Best-Run Companies*, Warner Books, New York 1984.
178. Pettigrew A.M., *On studying organizational cultures*, „Administrative Science Quarterly” 1979, no. 24, s. 570–581.

179. Phua F.T., Rowlinson S., *Cultural Differences as An Explanatory Variable for Adversarial Attitudes in The Construction Industry: The Case of Hong Kong*, „Construction Management and Economics” 2003, vol. 21, no. 7, s. 777–785.
180. Piercy N., Low G., Cravens D., *Country Differences Concerning Sales Organization and Salesperson Antecedents of Sales Unit Effectiveness*, „Journal of World Business” 2011, no. 46, s. 104–115.
181. Piotrowski W., Koźmiński A.K., *Zarządzanie. Teoria i praktyka* [ibuk], Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2010.
182. Porter M., *Competitive Strategy*, Free Press, New York 1990.
183. Porter M.E., *Competition in Global Industries*, Harvard Business School Press, Boston 1986.
184. Porter M.E., *Towards a dynamic theory of strategy*, „Strategic Management Journal” 1991, vol. 12, no. S2, s. 95–117.
185. Preißler P.R., *Betriebswirtschaftliche Kennzahlen: Formeln, Aussagekraft, Sollwerte, Ermittlungsintervalle*, Oldenbourg, München 2008.
186. Qasemi B., *Organizational behavior's management*, 3rd ed., Spahian Press, Tehran 2012.
187. Rashid M., Abdul Z., Ho J.A., *Perceptions of business ethics in a multicultural community: The case of Malaysia*, „Journal of Business Ethics” 2003, no. 43, s. 75–87.
188. Reichmann T., Kissler M., Baumöl U., *Controlling mit Kennzahlen. Die systemgestützte Controlling-Konzeption*, 9. Aufl., Vahlen, München 2017.
189. Reigle R., Westbrook J.D., *Organizational culture assessment*, National Conference of the American Society for Engineering Management, Washington 2000.
190. Rennie M.W., *Global competitiveness: born global*, „The McKinsey Quarterly” 1993, no. 4, s. 45–52.
191. Ricart J.E., Enright M.J., Ghemawat P. i in., *New frontiers in international strategy*, „Journal of International Business Studies” 2004, vol. 35, no. 3, s. 175–200.
192. Rinne T., Steel G.D., Fairweather J., *Hofstede and Shane revisited: The role of power distance and individualism in national-level innovation success*, „Cross-Cultural Research” 2012, vol. 46, no. 2, s. 91–108.
193. Robbins S.P., DeCenzo D.A., *Podstawy zarządzania*, PWE Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2002.

194. Robinson G., Dechant K., *Building a business case for diversity*, „Academy of Management Executive” 1997, no. 3, s. 21–31.
195. Robock H.S., Simmonds K., *International Business And Multinational Enterprises*, Irvin, Homewood 1989.
196. Rossberger R.J., Krause D.E., *Personality, Culture and Innovation*, „Journal of Psychology” 2014, no. 1, s. 1–7.
197. Rousseau D.M., *Normative beliefs in fund-raising organizations: Linking culture to organizational performance and individual responses*, „Group & Organization Studies” 1990, vol. 15, no. 4, s. 448–460.
198. Saffold G., *Culture traits, strength, and organizational performance: Moving beyond “strong” culture*, „Academy of Management Review” 1988, vol. 13, no. 4, s. 546–558.
199. Salfeld R., Hehner S., Wichels R., *Modernes Krankenhausmanagement – Konzepte und Lösungen*, Springer-Verlag, Berlin–Heidelberg 2009.
200. Santos J.F.P., Williamson P.J., *The new mission for multinaitonals*, „MIT Sloan Management Review” 2015, vol. 56, no. 4, s. 45–54.
201. Sathe V., *How to Decipher and Change Corporate Culture*, [w:] *Gaining Control of the Corporate Culture*, (eds.) H. Kilmann, M. Saxton, R. Serpa i in., Jossey-Bass, San Francisco 1985, s. 230–261.
202. Schein E.H., „Sense and nonsense about culture and climate”, Massachusetts Institute of Technology (MIT), Sloan School of Management, Cambridge 1999.
203. Schein E.H., *Organisational Culture and Leadership*, Jossey-Bass, San Francisco 1985.
204. Schein E.H., *Organisational culture*, „American Psychological Association” 1990, vol. 45, no. 2, s. 109–119.
205. Schein E.H., *Organizational Culture and Leadership*, 3rd ed., Jossey-Bass, San Francisco 2004.
206. Schneider B., Brief A.P., Guzzo R.A., *Creating a climate and culture for sustainable organizational change*, „Organizational Dynamics” 1996, no. 24, s. 6–20.
207. Schneider S.C., Barsoux J.L., *Managing across cultures*, 2nd ed., FT Prentice-Hall, London 2003.
208. Schooler C., *Culture’s Consequences*, *Contemporary Sociology*, „A Journal of Reviews” 1983, vol. 12, no. 2, s. 167.

209. Schwartz S.H., *Beyond the Individualism/Collectivism; New Cultural Dimensions of Values*, [w:] *Individualism and Collectivism: Theory, Method and Applications*, (ed.) U. Kim, Sage, Beverly Hills 1994, s. 85–119.
210. Senge P., *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*, Doubleday/Currency, New York 1990.
211. Shane S.A., *Cultural Influence on National Rate of Innovation*, „Journal of Business Venturing” 1995, no. 8, s. 59–73.
212. Shome R., Hedge R.S., *Culture, communication, and the challenge of globalisation*, „Critical Studies in Media Communication” 2002, vol. 19, no. 2, s. 172–180.
213. Sikorski C., *Kultura organizacyjna*, C.H. Beck, Warszawa 2006.
214. Singelis T.M., Triandis H., Bhawuk D. i in., *Horizontal and vertical dimensions of individualism and collectivism: A theoretical and measurement refinement*, „Cross-Cultural Research” 1995, no. 29, s. 240–275.
215. Sinha D., Tripathi R.C., *Individualism in a collectivist culture: A case of coexistence of opposites*, [w:], *Individualism and collectivism: Theory, method, and applications*, (eds.) U. Kim, H.C. Triandis, Ç. Kâğıtçıbaşı i in., Sage Publications, Thousand Oaks 1994, s. 123–136.
216. Sinha J.B., Verma J., *Structure of Collectivism*, [w:] *Growth and Progress in Cross-Cultural Psychology*, (ed.) Ç. Kâğıtçıbaşı, Swets North America, Berwyn–Lisse 1987, s. 123–129.
217. Smith P.B., Peterson M.E., *Leadership, organizations and culture: An event management model*, Sage Publications, London 1988.
218. Sobocińska M., *The Role of Marketing in Cultural Institutions in the Context of Assumptions of Sustainable Development Concept – A Polish Case Study*, „Sustainability” 2019, no. 11, s. 1–15.
219. Steenkamp J.B., Geyskens I., *Transaction Cost Economics and the Roles of National Culture: a Test of Hypotheses Based on Inglehart and Hofstede*, „Journal of the Academy of Marketing Science” 2012, no. 40, s. 252–270.
220. Strikwerda J., Stoelhorst J.W., *The Emergence and Evolution of the Multidimensional Organization*, „California Management Review” 2009, vol. 51, no. 4, s. 11–31.
221. Sułkowski Ł., *Kulturowa zmienność organizacji*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne S.A., Warszawa 2002.

222. Szczepańska-Woszczyna K., Kurowska-Pysz J., *Sustainable business development through leadership in SMEs*, „Ekonomia i Zarządzanie” 2016, vol. 8, no. 3, s. 57–69.
223. Tallman S., Koza M.P., *Keeping the global in mind*, „Management International Review” 2010, vol. 50, no. 4, s. 433–448.
224. Taras V., Steel P., Kirkman B.L., *Improving national cultural indices using a longitudinal meta-analysis of Hofstede’s dimensions*, „Journal of World Business” 2012, no. 47, s. 329–341.
225. Trefry M., Gildas V., *Harnessing cultural diversity to stimulate organizational learning*, [w:] *Current Topics in Management*, (eds.) M.A. Rahim, R.T. Golembiewski, K.D. Mackenzie, vol. 7, Transaction Publishers, London 2002, s. 47–60.
226. Trefry M., *Multicultural teams: Insight from experiences in Luxembourg*, Proceedings of the European International Business Association Annual Conference, Paris, France, December 13–15, 2001.
227. Triandis H.Ch., *Cross-Cultural Studies of Individualism and Collectivism*, [w:] *Nebraska Symposium on Motivation*, (ed.) J. Berman, University of Nebraska Press, Lincoln 1990, s. 41–133.
228. Triandis H.Ch., *Culture and Conflict*, „International Journal of Psychology” 2000, vol. 35, no. 2, s. 145–152.
229. Triandis H.Ch., *Individualism & collectivism*, Westview Press, Boulder 1995.
230. Tunstall W.B., *The Break-up of the Bell System. A Case Study in Cultural Transformation*, „California Management Review” 1986, no. 2, s. 110–124.
231. Vaara E., *Cultural difference and post-merger problems: Misconceptions and cognitive simplifications*, „Nordiske Organisasjonsstudier” 1999, Nr. 1(2”), s. 59–88.
232. Veiga J., Lubatkin M., Calori R. i in., *Measuring organizational culture clashes: A two-nation post-hoc analysis*, „Human Relations” 2000, vol. 53, no. 4, s. 539–557.
233. Wagner J.A., *Studies of individualism-collectivism: Effects on cooperation in groups*, „Academy of Management Journal” 1995, no. 38, s. 152–172.
234. Walters R.S., Blake D.H., *The Politics of Global Economic Relations*, 4th ed., Prentice Hall, Englewood Cliffs 1992.
235. Weir C., *Organizational structure and corporate performance: An analysis of medium and large UK firms*, „Management Decision” 1995, no. 33, s. 24–32.
236. Wellbelove J., *Living in a Matrix*, Roffey Park Institute, Sussex 2015.

237. Werner A., „The Relationship between Innovation and Hofstede’s Culture Dimensions”, Faculty of Economics and Business Administration (FEBA), Sofia University St. Kliment Ohridski, Sofia 2015.
238. West M.A., Borrill C.S., Dawson J.F. i in., *Leadership clarity and team innovation in health care*, „Leadership Quarterly” 2003, vol. 14, no. 4–5, s. 393–410.
239. Weymes E., *Organizations which make a difference: A philosophical argument for the „people focused organization”*, „Corporate Governance” 2005, vol. 5, no. 2, s. 142–158.
240. Williamson O.E., *The economic institutions of capitalism: firms, markets, relational contracting*, Free Press, New York 1985.
241. *World Investment Report 2021 – UNCTAD*, Transnational Corporations: Investment and Development, vol. 28, no. 3, 2021, [https://unctad.org/system/files/official-document/diaeia2021d3\\_en\\_0.pdf](https://unctad.org/system/files/official-document/diaeia2021d3_en_0.pdf) [dostęp 16.02.2021].
242. Young E., *On the naming of the rose: Interests and multiple meanings as elements of organizational culture*, „Organization Studies” 1989, no. 10, s. 187–206.
243. Yum J.O., *The Impact of Confucianism on Interpersonal Relationships and Communication Patterns in East Asia*, „Communications Monographs” 1988, vol. 55, no. 4, s. 374–388.
244. Zapp W., *Kennzahlen im Krankenhaus*, Band 2, [w:] Controlling und Management in Gesundheitseinrichtungen, (Hrsg.) W. Zapp, M. Haubrock, Josef Eul, Lohmar 2010.
245. Zbiegień-Maciąg L., *Kultura w organizacji. Identyfikacja kultur znanych firm*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005.
246. Zien K., Buckler S., *From experience dreams to market: Crafting a culture of innovation*, „Journal of Product Innovation Management” 1997, vol. 14, no. 97, s. 274–287.

## Spis rysunków

Rysunek 1. Związek między globalizacją a rezultatami działalności .....	17
Rysunek 2. Schemat organizacyjny typu U .....	30
Rysunek 3. Schemat organizacyjny typu M.....	32
Rysunek 4. Schemat organizacyjny struktury macierzowej.....	34
Rysunek 5. Wpływ poziomu dystansu władzy na segmentację klientów .....	43
Rysunek 6. Wpływ indywidualizmu na zaspokajanie potrzeb klientów.....	43
Rysunek 7. Unikanie niepewności .....	44
Rysunek 8. Poziomy kultury wg Hofstedeego – diagram cebuli .....	55
Rysunek 9. Trzy poziomy kultury organizacyjnej wg Scheina.....	56
Rysunek 10. Cztery poziomy kultur narodowych wg Hofstedeego.....	76
Rysunek 11. Spójność celów, hipotez i wartości dodanych rozprawy doktorskiej.....	98
Rysunek 12. Model badawczy .....	100
Rysunek 13. Etapy procedury badawczej .....	132
Rysunek 14. Składowe narzędzi zastosowanych w badaniach .....	133
Rysunek 15. Wstępny model zależności pomiędzy analizowanymi zmiennymi.....	171
Rysunek 16. Ostateczny model zależności pomiędzy zmiennymi.....	172

## Spis tabel

Tabela 1. Typologia 5 podstawowych konfiguracji struktury organizacyjnej Mintzberga .....	41
Tabela 2. Siedem typów kultury organizacyjnej według sposobu jej definicji .....	50
Tabela 3. Kluczowe atrybuty kultury .....	58
Tabela 4. Trzy funkcje kultury wg Sikorskiego .....	60
Tabela 5. Wymiary kultury i kategorie wg koncepcji F. Trompenaarsa i Ch. Hampden-Turnera .....	63
Tabela 6. Wymiary kultury wg koncepcji F. Trompenaarsa i Ch. Hampden-Turnera .....	64
Tabela 7. Wymiary kultury w projekcie GLOBE .....	65
Tabela 8. Klastry w projekcie GLOBE .....	66
Tabela 9. Wymiary kultury wg koncepcji autorstwa Geerta Hofstedeego.....	68
Tabela 10. Trzy modele międzykulturowych interakcji wg Adlera .....	79
Tabela 11. Cztery atrybuty wymiaru indywidualizm i kolektywizm według Triandisa .....	92
Tabela 12. Podział przedsiębiorstw wg pochodzenia ich kapitału .....	104
Tabela 13. Liczba osób zatrudnionych w przedsiębiorstwie.....	105
Tabela 14. Branże, w których funkcjonowały firmy biorące udział w badaniach .....	107
Tabela 15. Płeć osób badanych .....	109
Tabela 16. Wykształcenie osób badanych.....	111
Tabela 17. Staż pracy osób badanych.....	112
Tabela 18. Stanowiska, na których pracowały osoby badane .....	113
Tabela 19. Statystyki opisowe dla wskaźników funkcjonowania firm .....	140
Tabela 20. Macierz modelowa przedstawiająca ładunki czynnikowe dla poszczególnych pytań dotyczących obrazu idealnej pracy.....	141
Tabela 21. Uczucie nerwowości/zdenerwowania osób badanych.....	142
Tabela 22. Stan zdrowia osób badanych .....	143
Tabela 23. Obawy w sytuacji niezgadania się z przełożonymi .....	144
Tabela 24. Opinie osób badanych na temat funkcjonowania firmy .....	145
Tabela 25. Gotowość do wprowadzenia modelu zarządzania uwzględniającego kulturowe uwarunkowania z indywidualnej perspektywy menedżera oraz w organizacji.....	146



Tabela 26. Opinie osób badanych dotyczące poprawy rezultatów działalności .....	147
Tabela 27. Współczynniki korelacji pomiędzy oceną gotowości własnej i gotowości organizacji do uwzględniania uwarunkowań kulturowych oraz oceną oddziaływania uwzględniania uwarunkowań kulturowych na rezultaty działalności a wartościami wskaźników KPI (n = 456) .....	148
Tabela 28. Współczynniki korelacji pomiędzy wskaźnikami uwarunkowań kulturowych a wartościami wskaźników KPI w analizie, w której jako jednostkę analizy przyjęto pochodzenie kapitału (n = 13).....	150
Tabela 29. Współczynniki korelacji pomiędzy wskaźnikami uwarunkowań kulturowych a wartościami EBIT w analizie, w której jako jednostkę analizy przyjęto pochodzenie kapitału (n = 13).....	151
Tabela 30. Współczynniki korelacji pomiędzy wskaźnikami uwarunkowań kulturowych a wartościami wskaźników KPI w analizie, w której jako jednostkę analizy przyjęto osoby badane (n = 456).....	152
Tabela 31. Gotowość do wprowadzenia modelu zarządzania uwzględniającego kulturowe uwarunkowania z indywidualnej perspektywy managera w zależności od pochodzenia kapitału .....	154
Tabela 32. Gotowość do wprowadzenia modelu zarządzania uwzględniającego kulturowe uwarunkowania z perspektywy organizacji w zależności od pochodzenia kapitału.....	155
Tabela 33. Opinie osób badanych w sprawie poprawiania rezultatów swojej działalności przez firmy uwzględniające kulturowe uwarunkowania w modelu zarządzania w zależności od pochodzenia kapitału.....	156
Tabela 34. Średnie wartości wskaźników wymiarów kultury w zależności od stażu pracy respondentów .....	157
Tabela 35. Gotowość do wprowadzenia modelu zarządzania uwzględniającego kulturowe uwarunkowania z indywidualnej perspektywy managera w zależności od stażu pracy respondentów .....	157
Tabela 36. Gotowość do wprowadzenia modelu zarządzania uwzględniającego kulturowe uwarunkowania z perspektywy organizacji w zależności od stażu pracy respondentów .....	158
Tabela 37. Opinie osób badanych w sprawie poprawiania rezultatów swojej działalności przez firmy uwzględniające kulturowe uwarunkowania w modelu zarządzania w zależności od stażu pracy respondentów .....	159

Tabela 38. Średnie wartości raportowanych wskaźników KPI w zależności od stażu pracy respondentów .....	160
Tabela 39. Średnie wartości wskaźników wymiarów kultury w zależności od stanowiska respondentów .....	163
Tabela 40. Gotowość do wprowadzenia modelu zarządzania uwzględniającego kulturowe uwarunkowania z indywidualnej perspektywy managera w zależności od stanowiska pracy respondentów .....	164
Tabela 41. Gotowość do wprowadzenia modelu zarządzania uwzględniającego kulturowe uwarunkowania z perspektywy organizacji w zależności od stanowiska pracy respondentów .....	164
Tabela 42. Opinie osób badanych w sprawie poprawiania rezultatów swojej działalności przez firmy uwzględniające kulturowe uwarunkowania w modelu zarządzania w zależności od stanowiska respondentów .....	165
Tabela 43. Średnie wartości raportowanych wskaźników KPI w zależności od stanowiska pracy respondentów .....	166
Tabela 44. Średnie wartości wskaźników różnic pomiędzy kulturą organizacji a kulturą polską na analizowanych wymiarach kulturowych .....	168
Tabela 45. Średnie wartości wskaźników KPI w zależności od pochodzenia kapitału firmy ...	176

## Spis wykresów

Wykres 1. Procentowe porównanie udziału przedsiębiorstw w próbie badawczej do struktury populacji w kraju.....	105
Wykres 2. Procentowe porównanie udziału firm w próbie badawczej do struktury populacji firm z kapitałem zagranicznym w kraju.....	106
Wykres 3. Procentowe porównanie udziału przedsiębiorstw w próbie badawczej do struktury populacji firm wg GUS .....	108
Wykres 4. Procentowy udział kobiet i mężczyzn w całej próbie badawczej .....	109
Wykres 5. Procentowy udział kobiet i mężczyzn w próbie badawczej wg kapitału .....	111
Wykres 6. Procentowy rozkład wykształcenia osób badanych w próbie badawczej .....	112
Wykres 7. Procentowy udział osób ankietowanych w analizowanej próbie wg stażu pracy ....	113
Wykres 8. Procentowy udział osób ankietowanych w analizowanej próbie wg stażu pracy ....	114
Wykres 9. Wskaźnik PDI badanych kultur wg <i>Cultures and Organizations</i> (3rd edition).....	119
Wykres 10. Wskaźnik IDV badanych kultur wg <i>Cultures and Organizations</i> (3rd edition) ....	122
Wykres 11. Wskaźnik UAI badanych kultur wg <i>Cultures and Organizations</i> (3rd edition) ....	124
Wykres 12. Analiza głównych składowych .....	141
Wykres 13. Średnie wartości wskaźnika E8 za 2019 rok w zależności od stażu pracy respondentów .....	161
Wykres 14. Średnie wartości wskaźnika E8 za 2020 rok w zależności od stażu pracy respondentów .....	161
Wykres 15. Średnie wartości wskaźnika fluktuacji pracowników za 2020 rok w zależności od stażu pracy respondentów .....	162
Wykres 16. Średnie wartości wskaźnika EBIT za 2019 rok w zależności od stażu pracy respondentów .....	162
Wykres 17. Średnie wartości wskaźnika EBIT za 2020 rok w zależności od stażu pracy respondentów .....	163
Wykres 18. Średnie wartości wskaźników.....	168
Wykres 19. Średnie wartości wskaźnika E8 za rok 2019 w zależności od pochodzenia kapitału firmy.....	177

Wykres 20. Średnie wartości wskaźnika E8 za rok 2020 w zależności od pochodzenia kapitału firmy .....	178
Wykres 21. Średnie wartości wskaźnika T1 za rok 2019 w zależności od pochodzenia kapitału firmy .....	179
Wykres 22. Średnie wartości wskaźnika T1 za rok 2020 w zależności od pochodzenia kapitału firmy .....	180
Wykres 23. Średnie wartości wskaźnika fluktuacji pracowników za rok 2019 w zależności od pochodzenia kapitału firmy .....	181
Wykres 24. Średnie wartości wskaźnika fluktuacji pracowników za rok 2020 w zależności od pochodzenia kapitału firmy .....	182
Wykres 25. Średnie wartości wskaźnika EBIT za rok 2019 w zależności od pochodzenia kapitału firmy .....	184
Wykres 26. Średnie wartości wskaźnika EBIT za rok 2020 w zależności od pochodzenia kapitału firmy .....	185

## **Ankieta**

### **BADANIE ANKIETOWE**

#### **Kulturowe uwarunkowania zarządzania jednostkami biznesowymi międzynarodowych korporacji w Polsce**

Badania realizowane przez:  
Doktoranta Wydziału Zarządzania  
Akademii WSB

Drogi respondencie,

Zwracam się do Pana/Pani z prośbą o wypełnienie poniższej ankiety na potrzeby badania do pracy doktorskiej realizowanego przez Doktoranta Wydziału Zarządzania Akademii WSB. Celem badań do doktoratu jest pozyskanie spostrzeżeń managerów przedsiębiorstw na temat kulturowych uwarunkowań zarządzania jednostkami biznesowymi międzynarodowych korporacji w Polsce. Został(a) Pan/Pani wybrany(a) ze względu na swoje doświadczenie zawodowe i Pana/Pani wiedza stanowić będzie istotny wkład praktyczny do badań.

Wyniki przeprowadzonego badania będą użyte anonimowo tylko na potrzeby doktoratu. Na Pana/Pani prośbę możemy udostępnić wnioski oraz wyniki badania.

A. Proszę o podanie przedziału z liczbą zatrudnionych

1–49	50–249	250 i więcej
1	2	3

B. Proszę o podanie wiodącego profilu działalności przedsiębiorstwa wg Statystycznej Klasyfikacji Działalności Gospodarczej stosowanej we Wspólnocie Europejskiej: dział C PRZETWÓRSTWO PRZEMYSŁOWE Europejskiej Klasyfikacji Działalności (EKD). Rev. 2 (NACE Rev. 2)

Produkcja artykułów spożywczych	1	Produkcja wyrobów z gumy i tworzyw sztucznych	13
Produkcja napojów	2	Produkcja wyrobów z pozostałych mineralnych surowców niemetalicznych	14
Produkcja wyrobów tytoniowych	3	Produkcja metali	15
Produkcja wyrobów tekstylnych	4	Produkcja metalowych wyrobów gotowych, z wyłączeniem maszyn i urządzeń	16
Produkcja odzieży	5	Produkcja komputerów, wyrobów elektronicznych i optycznych	17
Produkcja skór i wyrobów ze skór wyprawionych	6	Produkcja urządzeń elektrycznych	18
Produkcja wyrobów z drewna i korka, z wyłączeniem mebli; produkcja wyrobów ze słomy i materiałów używanych do wyplatania	7	Produkcja maszyn i urządzeń, gdzie indziej niesklasyfikowana	19
Produkcja papieru i wyrobów z papieru	8	Produkcja pojazdów samochodowych, przyczep i naczep	20
Poligrafia i reprodukcja zapisanych nośników informacji	9	Produkcja pozostałego sprzętu transportowego	21
Wytwarzanie i przetwarzanie koksu i produktów rafinacji ropy naftowej	10	Produkcja mebli	22
Produkcja chemikaliów i wyrobów chemicznych	11	Produkcja wyrobów, pozostała	23
Produkcja podstawowych substancji farmaceutycznych oraz leków i pozostałych wyrobów farmaceutycznych	12	Naprawa i instalowanie maszyn i urządzeń	24

C. Proszę o podanie zajmowanego stanowiska w przedsiębiorstwie

Właściciel / Współwłaściciel / Dyrektor / Zastępca Dyrektora	1
Kierownik średniego szczebla	2
Kierownik niższego szczebla	3
Inne stanowisko (proszę określić jakie) .....	4

oraz wydziału (np. kadry, produkcja, utrzymanie ruchu itp.) .....

D. Płeć:

Mężczyzna	1
Kobieta	2

E. Proszę podać poziom swojego wykształcenia

Szkoła średnia	1
Studia licencjackie	2
Studia magisterskie	3
Doktorat	4

F. Ile wynosi twój staż pracy w latach?

0–10	1
11–20	2
21–30	3
31 i więcej	4

G. Jakie posiadasz obywatelstwo?

.....

H. Pomyśl o idealnej pracy (pomijając obecną pracę, jeśli jesteś osobą pracującą). Przy wyborze idealnej pracy zaznacz, na ile ważne byłoby dla Ciebie (zakreśl jedną odpowiedź w każdym wierszu; 1 = najważniejsze; 2 = bardzo ważne; 3 = średnio ważne; 4 = mało ważne; 5 = bardzo mało ważne lub nieważne):

H1	po pracy mieć wystarczająco dużo czasu na życie prywatne lub domowe	1	2	3	4	5
H2	mieć bezpośredniego przełożonego, którego możesz szanować	1	2	3	4	5
H3	odczuwać bezpieczeństwo zatrudnienia	1	2	3	4	5
H4	wykonywać pracę, która jest ciekawa	1	2	3	4	5
H5	konsultować z przełożonym decyzje dotyczące Twojej pracy	1	2	3	4	5
H6	mieć pracę szanowaną przez członków rodziny i znajomych	1	2	3	4	5

I. Jak często czujesz się nerwowo/zdenerwowany lub spięty?

zawsze	1
zazwyczaj	2
czasami	3
rzadko	4
nigdy	5

J. Jak ogólnie opisałbyś swój obecny stan zdrowia?

bardzo dobry	1
dobry	2
w miarę	3
słaby	4
bardzo słaby	5



K. Jak często, według Twoich własnych doświadczeń, podwładni boją się nie zgadzać ze swoimi przełożonymi?

nigdy	1
rzadko	2
czasami	3
zazwyczaj	4
zawsze	5

L. W jakim stopniu zgadzasz się lub nie zgadzasz z każdym z poniższych stwierdzeń? (zakreśl jedną odpowiedź w każdym z pytań, gdzie 1 = całkowicie się zgadzam; 2 = zgadzam się; 3 = nie mam zdania; 4 = nie zgadzam się; 5 = całkowicie się nie zgadzam):

L1	Dobry menedżer nie musi znać dokładnej odpowiedzi na każde pytanie dotyczące swojej pracy	1	2	3	4	5
L2	Powinno się unikać takich struktur organizacji, w których niektórzy podwładni mają dwóch przełożonych	1	2	3	4	5
L3	Zasad firmy nie należy łamać – nawet jeśli pracownik sądzi, że złamanie którejs z zasad leżałoby w jak najlepszym interesie organizacji	1	2	3	4	5

M. Jako manager, jeśli otrzymam wytyczne dotyczące zasad budowy modelu zarządzania z uwzględnieniem kulturowych uwarunkowań, wzrośnie moja gotowość do stosowania tego narzędzia (zakreśl jedną odpowiedź):

całkowicie się zgadzam	1
zgadzam się	2
nie mam zdania	3
nie zgadzam się	4
całkowicie się nie zgadzam	5

N. Organizacja gotowa jest umożliwić managerowi zastosowanie w swojej pracy modelu zarządzania uwzględniającego kulturowe uwarunkowania (zakreśl jedną odpowiedź):

całkowicie się zgadzam	1
zgadzam się	2
nie mam zdania	3
nie zgadzam się	4
całkowicie się nie zgadzam	5

- O. Jeśli jednostki biznesowe międzynarodowych korporacji uwzględniają w modelu zarządzania kulturowe uwarunkowania, poprawiają się rezultaty działalności (zakreśl jedną odpowiedź):

całkowicie się zgadzam	1
zgadzam się	2
nie mam zdania	3
nie zgadzam się	4
całkowicie się nie zgadzam	5

- P. Proszę podać wartość wskaźnika wg Normy PN-EN 15341 z zakresu ekonomicznego obliczanego za rok kalendarzowy (oddzielnie za 2019 oraz 2020) wg wzoru E8

$$E8 = \frac{\text{całkowity koszt personelu UR}}{\text{całkowity koszt utrzymania}}$$

Wskaźnik za rok 2019	
Wskaźnik za rok 2020	

- Q. Proszę podać wartość wskaźnika wg Normy PN-EN 15341 z zakresu technicznego obliczanego za rok kalendarzowy (oddzielnie za 2019 oraz 2020) wg wzoru T1 (zwany Up Time)

$$T1 = \frac{\text{całkowity czas pracy}}{\text{całkowity czas pracy} + \text{przestój spowodowany konserwacją}}$$

Wskaźnik za rok 2019	
Wskaźnik za rok 2020	

- R. Proszę podać wartość wskaźnika z zakresu organizacyjnego obliczanego za rok kalendarzowy (oddzielnie za 2019 oraz 2020) wg wzoru:

$$Fluktuacja\ pracowników = \frac{\text{ilość osób zwolnionych}}{\text{liczba pracowników ogółem}}$$

Wskaźnik za rok 2019	
Wskaźnik za rok 2020	

- S. Proszę podać wartość procentową wzrostu lub spadku EBIT w roku 2020 w stosunku do 2019 oraz oddzielnie w 2020 w stosunku do 2019 wg wzoru:

$$EBIT = \frac{EBIT\ 2019}{EBIT\ 2018} * 100\%$$

$$EBIT = \frac{EBIT\ 2020}{EBIT\ 2019} * 100\%$$

Wskaźnik za lata 2018/2019	
Wskaźnik za rok 2019/2020	

**Dziękuję za poświęcony czas oraz współpracę.**

## **Ankieta badania delfickiego**

### **BADANIE DELPHI 1/3**

#### **Kulturowe uwarunkowania zarządzania jednostkami biznesowymi międzynarodowych korporacji w Polsce**

Badania realizowane przez:  
Doktoranta Wydziału Zarządzania  
Akademii WSB

Drogi respondencie,

Zwracam się do Pana/Pani z prośbą o wypełnienie poniższej ankiety – pierwszej z trzech – na potrzeby badania do pracy doktorskiej realizowanego przez Doktoranta Wydziału Zarządzania Akademii WSB. Celem badań do doktoratu jest pozyskanie spostrzeżeń managerów przedsiębiorstw na temat kulturowych uwarunkowań zarządzania jednostkami biznesowymi międzynarodowych korporacji w Polsce.

Badanie Delphi – runda 1/3

Celem pierwszej rundy badania Delphi jest poddanie opinii ekspertów wskaźników KPI z zakresu ekonomicznego, technicznego i organizacyjnego, najczęściej stosowanych w jednostkach biznesowych międzynarodowych korporacji w Polsce oraz sposobie ich kalkulacji, co umożliwi porównanie wyników badań głównych.

Został(a) Pan/Pani wybrany(a) ze względu na swoje doświadczenie zawodowe i Pana/Pani wiedza stanowić będzie istotny wkład praktyczny do badań.

Wyniki przeprowadzonego badania będą użyte anonimowo tylko na potrzeby doktoratu. Na Pana/Pani prośbę możemy udostępnić wnioski oraz wyniki badania.

Proszę o wskazanie najczęściej stosowanych w jednostkach biznesowych międzynarodowych korporacji w Polsce wskaźników KPI z zakresu ekonomicznego, technicznego i organizacyjnego oraz sposobu ich kalkulacji zgodnie z tabelą poniżej:

<b>Zakres wskaźnika:</b>	<b>Ekonomiczny</b>
<b>Proponowany wskaźnik:</b>	<b>Metoda kalkulacji / uwagi:</b>

<b>Zakres wskaźnika:</b>	<b>Techniczny</b>
<b>Proponowany wskaźnik:</b>	<b>Metoda kalkulacji / uwagi:</b>

<b>Zakres wskaźnika:</b>	<b>Organizacyjny</b>
<b>Proponowany wskaźnik:</b>	<b>Metoda kalkulacji / uwagi:</b>

<b>Dodatkowy wskaźnik</b>	<b>EBIT</b>
<b>Metoda kalkulacji:</b>	<b>Uwagi:</b>

**Dziękuję za poświęcony czas oraz współpracę.**

## **BADANIE DELPHI 2/3**

### **Kulturowe uwarunkowania zarządzania jednostkami biznesowymi międzynarodowych korporacji w Polsce**

Badania realizowane przez:  
Doktoranta Wydziału Zarządzania  
Akademii WSB

Drogi respondencie,

Zwracam się do Pana/Pani z prośbą o wypełnienie poniższej ankiety – drugiej z trzech – na potrzeby badania do pracy doktorskiej realizowanego przez Doktoranta Wydziału Zarządzania Akademii WSB. Celem badań do doktoratu jest pozyskanie spostrzeżeń managerów przedsiębiorstw na temat kulturowych uwarunkowań zarządzania jednostkami biznesowymi międzynarodowych korporacji w Polsce.

Badanie Delphi – runda 2/3

Celem drugiej rundy badania Delphi jest zaznajomienie się z wynikami uzyskanymi w rundzie pierwszej oraz podtrzymanie lub zmiana Pana/Pani stanowiska w zakresie wyników wcześniejszego pomiaru.

Został(a) Pan/Pani wybrany(a) ze względu udział w rundzie pierwszej badania oraz ze względu na swoje doświadczenie zawodowe i Pana/Pani wiedza stanowić będzie istotny wkład praktyczny do badań.

Wyniki przeprowadzonego badania będą użyte anonimowo tylko na potrzeby doktoratu. Na Pani/Pana prośbę możemy udostępnić wnioski oraz wyniki badania.

Proszę o zaznajomienie się z wynikami uzyskanymi w rundzie pierwszej oraz podtrzymanie lub dokonanie zmiany w oparciu o wyniki rundy pierwszej w zakresie doboru wskaźników KPI z zakresu ekonomicznego, technicznego i organizacyjnego oraz sposobu ich kalkulacji zgodnie z tabelą poniżej:

<b>Zakres wskaźnika:</b>	<b>Ekonomiczny</b>
<b>Proponowany wskaźnik:</b>	<b>Metoda kalkulacji / uwagi:</b>
Wskaźnik E8 wg. Normy PN-EN 15341 – Koszty personelu w kosztach utrzymania	Kalkulacja wg normy PN-EN 15341 $E8 = \frac{\text{całkowity koszt personelu UR}}{\text{całkowity koszt utrzymania}}$

<b>Zakres wskaźnika:</b>	<b>Techniczny</b>
<b>Proponowany wskaźnik:</b>	<b>Metoda kalkulacji / uwagi:</b>
Wskaźnik T1 wg. Normy PN-EN 15341 – dostępność maszyn	Kalkulacja wg normy PN-EN 15341 $T1 = \frac{\text{całkowity czas pracy}}{\text{całkowity czas pracy} + \text{przebieg spowodowany konserwacją}}$

<b>Zakres wskaźnika:</b>	<b>Organizacyjny</b>
<b>Proponowany wskaźnik:</b>	<b>Metoda kalkulacji / uwagi:</b>
Wskaźnik fluktuacji pracowników	Brak wzoru w normie, proponowany sposób kalkulacji: $\text{Fluktuacja pracowników} = \frac{\text{ilość osób zwolnionych}}{\text{liczba pracowników ogółem}}$

<b>Dodatkowy wskaźnik</b>	<b>EBIT</b>
<b>Metoda kalkulacji:</b>	<b>Uwagi:</b>
$EBIT = \frac{EBIT\ 2019}{EBIT\ 2018} * 100\%$ $EBIT = \frac{EBIT\ 2020}{EBIT\ 2019} * 100\%$	<p>Zdaniem 4 z 5 ekspertów ze względu na trudności w uzyskaniu wartości EBIT należy zastosować wartość procentową wzrostu lub spadku EBIT w roku 2020 w stosunku do 2019.</p> <p>Dodatkowo zdaniem wszystkich ekspertów ze względu na szczególną sytuację przedsiębiorstw w 2020 roku związaną z COVID-19, należy wprowadzić dodatkowo procentowy wzrost lub spadek EBIT w roku 2019 w stosunku do 2018 obliczany za rok kalendarzowy (oddzielnie dla 2019 oraz 2020)</p>

**Dziękuję za poświęcony czas oraz współpracę.**

## **BADANIE DELPHI 3/3**

### **Kulturowe uwarunkowania zarządzania jednostkami biznesowymi międzynarodowych korporacji w Polsce**

Badania realizowane przez:  
Doktoranta Wydziału Zarządzania  
Akademii WSB

Drogi respondencie,

Zwracam się do Pana/Pani z prośbą o wypełnienie poniższej ankiety – trzeciej z trzech – na potrzeby badania do pracy doktorskiej realizowanego przez Doktoranta Wydziału Zarządzania Akademii WSB. Celem badań do doktoratu jest pozyskanie spostrzeżeń managerów przedsiębiorstw na temat kulturowych uwarunkowań zarządzania jednostkami biznesowymi międzynarodowych korporacji w Polsce.

Badanie Delphi – runda 3/3

Celem trzeciej rundy badania Delphi jest zaznajomienie się z wynikami uzyskanymi w rundach pierwszej i drugiej oraz przedstawienie stanowiska Pana/Pani w zakresie wyników wcześniejszego pomiaru.

Został(a) Pan/Pani wybrany(a) ze względu udział w rundach pierwszej i drugiej badania oraz ze względu na swoje doświadczenie zawodowe i Pana/Pani wiedza stanowić będzie istotny wkład praktyczny do badań.

Wyniki przeprowadzonego badania będą użyte anonimowo tylko na potrzeby doktoratu. Na Pani/Pana prośbę możemy udostępnić wnioski oraz wyniki badania.

Proszę o zaznajomienie się z wynikami uzyskanymi w rundzie pierwszej i drugiej oraz wskazanie jednej z trzech możliwych odpowiedzi: „zgadzam się”, „nie zgadzam się”, „nie mam zdania”.



<b>Zakres wskaźnika: Ekonomiczny</b>	zgadzam się	
<b>Proponowany wskaźnik:</b>	nie zgadzam się	
Wskaźnik E8 wg. Normy PN-EN 15341 – Koszty personelu w kosztach utrzymania	nie mam zdania	

<b>Zakres wskaźnika: Techniczny</b>	zgadzam się	
<b>Proponowany wskaźnik:</b>	nie zgadzam się	
Wskaźnik T1 wg. Normy PN-EN 15341 – dostępność maszyn	nie mam zdania	

<b>Zakres wskaźnika: Organizacyjny</b>	zgadzam się	
<b>Proponowany wskaźnik:</b>	nie zgadzam się	
Fluktuacja pracowników	nie mam zdania	

<b>Wskaźnik: EBIT</b>	zgadzam się	
<b>Proponowany wskaźnik:</b>	nie zgadzam się	
Wartość procentowa wzrostu lub spadku EBIT: 2020 do 2019 oraz 2019 do 2018	nie mam zdania	

<b>Zakres wskaźnika: Ekonomiczny - E8</b>	zgadzam się	
<b>Proponowany wzór:</b>	nie zgadzam się	
$E8 = \frac{\text{całkowity koszt personelu UR}}{\text{całkowity koszt utrzymania}}$	nie mam zdania	

<b>Zakres wskaźnika: Techniczny - T1</b>	zgadzam się	
<b>Proponowany wzór:</b>	nie zgadzam się	
$T1 = \frac{\text{całkowity czas pracy}}{\text{całkowity czas pracy} + \text{przestój spowodowany konserwacją}}$	nie mam zdania	

<b>Zakres wskaźnika: Organizacyjny - fluktuacja pracowników</b>	zgadzam się	
<b>Proponowany wzór:</b>	nie zgadzam się	
$\text{Fluktuacja pracowników} = \frac{\text{ilość osób zwolnionych}}{\text{liczba pracowników ogółem}}$	nie mam zdania	

<b>Wskaźnik: EBIT</b>	zgadzam się	
<b>Proponowany wzór:</b>	nie zgadzam się	
$EBIT = \frac{EBIT\ 2019}{EBIT\ 2018} * 100\% \quad EBIT = \frac{EBIT\ 2020}{EBIT\ 2019} * 100\%$	nie mam zdania	

**Dziękuję za poświęcony czas oraz współpracę.**

## Streszczenie

W dobie globalizacji naturalnym krokiem w ewolucji przedsiębiorstwa jest ekspansja na zagraniczne rynki. Do prowadzenia efektywnej działalności gospodarczej w otoczeniu postępującej globalizacji oraz dynamicznego rozwoju niezbędna jest znajomość specyfiki kraju, w którym przedsiębiorstwo działa. Skutecznemu menedżerowi, zależnie od kultury i obowiązujących w niej norm oraz wartości, przypisuje się inne cechy, dlatego, budując swój model zarządzania polskimi jednostkami biznesowymi międzynarodowych korporacji, menedżer winien uwzględnić w szczególności lokalne kulturowe uwarunkowania. Intensywność zjawisk związanych z inwestycjami zagranicznymi w Polsce daje unikalną możliwość przeprowadzenia badań w kontekście kulturowych uwarunkowań zarządzania w jednostkach biznesowych międzynarodowych korporacji w Polsce.

Celem głównym dysertacji jest określenie wpływu kulturowych uwarunkowań w zarządzaniu jednostkami biznesowymi międzynarodowych korporacji w Polsce na rezultaty ich działalności. Przeprowadzenie badań empirycznych w ramach przedstawionej problematyki przyczyni się do wypełnienia istniejącej w Polsce luki naukowej z zakresu kulturowych uwarunkowań zarządzania, co pozwoli stworzyć model wykorzystujący najlepsze praktyki i wzorce stosowane obecnie w międzynarodowych korporacjach. Dysertacja stanowi zatem cenną analizę, szczególnie dla kadry zarządzającej jednostkami biznesowymi międzynarodowych korporacji w Polsce.

Praca przedstawia szczegółowy przegląd teorii naukowych i definicji związanych z szeroko pojętym zarządzaniem organizacjami oraz związku pomiędzy metodą zarządzania międzynarodowymi korporacjami a wymiarami kulturowymi obszaru ich działania ze szczególnym uwzględnieniem Polski. Przeprowadzenie takich badań przysparza wielu trudności, a jedną z nich jest metoda badań międzykulturowych. Najczęściej stosowaną jest metoda diagnozowania i pomiaru poziomu występowania określonych wymiarów kultury. W większości międzykulturowych badań w identyfikacji wymiarów kultury autorzy odwołują się do koncepcji Geerta Hofstede. Biorąc pod uwagę powyższe, autor w swoim postępowaniu badawczym podjął się diagnozy wybranych wymiarów kultury wg Geerta Hofstede i ich wpływu na wskaźniki KPI oraz EBIT badanych przedsiębiorstw.

Uwzględniając powyższe, autor podjął decyzję o wyborze do próby badawczej średnich i dużych przedsiębiorstw z kapitałem zagranicznym w Polsce. To właśnie średniej i dużej wielkości jednostki biznesowe międzynarodowych korporacji z zasady prowadzą pomiary wskaźników KPI niezbędne do przeprowadzenia badań w przyjętej przez autora formie. Wskaźniki KPI stosowane są powszechnie przede wszystkim przez zakłady produkcyjne, stąd decyzja autora, aby próba badawcza obejmowała jedynie zakłady produkcyjne.

Procedura badawcza przeprowadzona została w oparciu o metodę indukcji niezupełnej z zastosowaniem krytycznej analizy literatury oraz wybranych danych

statystycznych związanych z funkcjonowaniem międzynarodowych korporacji w Polsce. Opisana została zarówno istota oraz przyczyny globalizacji i internacjonalizacji działalności gospodarczej, jak i specyfika funkcjonowania jednostek biznesowych międzynarodowych korporacji w krajach goszczących. Praca przedstawia podstawowe pojęcia ściśle związane z globalizacją, w tym międzynarodowe korporacje i ich jednostki biznesowe oraz mające wpływ na zarządzanie nimi kulturowe uwarunkowania.

Analizując występowanie wymiarów kultury w badanych przedsiębiorstwach, autor stwierdza, iż faktycznie pomierzone wartości odbiegają tak od wartości tych wymiarów w kulturach kraju pochodzenia kapitału, jak również kraju prowadzenia działalności. Potwierdza to wzajemny wpływ wymiarów kultur kraju pochodzenia kapitału i kraju prowadzenia działalności. Przegląd i usystematyzowanie pojęć związanych z międzynarodowymi korporacjami oraz wpływem kulturowych uwarunkowań na zarządzanie umożliwiły autorowi weryfikację hipotez badawczych oraz stworzenie ram do budowy modelu zarządzania z uwzględnieniem kulturowych uwarunkowań. W związku ze wskazanymi w proponowanym modelu zarządzania istotnymi statystycznie korelacjami pomiędzy pomierzonymi wynikami w poziomach wymiarów kultury a wartościami wskaźników KPI wpływ wymiarów kultury na funkcjonowanie jednostek biznesowych korporacji międzynarodowych jest bezsporny. Badania dowodzą, iż postrzeganie rzeczywistości przez polskich pracowników jednostek biznesowych międzynarodowych korporacji wskazuje, że pomimo wpływu zachodnich kultur na faktycznie pomierzone poziomy wymiarów kultury w jednostkach biznesowych międzynarodowych korporacji wymiary PDI oraz UAI nadal pozostają na wysokim jak na zachodnie standardy poziomie. Jednym z głównych problemów krajów Europy Środkowej takich jak Polska jest to, jak radzić sobie ze zderzeniem wartości kapitalistycznych z lokalnymi wymiarami i wartościami kultury w miarę rozwoju społeczeństwa. Wybór modelu zarządzania wynika zatem z adaptacji praktyki menedżerskiej do lokalnych warunków. Jak wykazały badania, polskie społeczeństwo przechodzi obecnie metamorfozę związaną z zagranicznymi inwestycjami, ucząc się nowych kompetencji międzykulturowych. Wreszcie wyniki przedmiotowych badań zachęcają menedżerów do znalezienia sposobów i środków umożliwiających budowę modelu zarządzania zapewniającego wysokie wyniki przy zachowywaniu lokalnych tradycji. Turbulentne otoczenie gospodarcze powoduje, że znalezienie determinant skutecznego zarządzania jednostkami biznesowymi międzynarodowych korporacji w Polsce jest niezmiernie problematyczne. Możliwość wskazania dwu- lub wielokierunkowego wpływu wymiarów kultury między kulturami, które obejmuje swoją działalnością badana firma, winna uzupełnić nie tylko teoretyczną, ale przede wszystkim praktyczną wiedzę na temat wpływu wymiarów kultury na zarządzanie korporacjami międzynarodowymi. Dzięki synergii stylów zarządzania kraju pochodzenia kapitału oraz miejsca prowadzenia działalności możliwa będzie optymalizacja między innymi zarządzania zróżnicowanymi etnicznie zespołami, organizacji programów szkoleniowych czy wyboru kandydata na lidera.

## Summary

In the era of globalization, expansion into foreign markets is a natural step in the company's evolution. To run an effective business in an environment of progressive globalization and dynamic development, it is necessary to know the specificity of the country in which the enterprise operates. An effective manager, depending on the culture and its norms and values, is assigned different characteristics. Therefore, when building his model of managing Polish business units of international corporations, a manager should take into account, in particular, local cultural conditions. The intensity of the phenomena related to foreign investments in Poland, provides a unique opportunity to conduct research in the context of cultural conditions in the management of business units of international corporations located in Poland.

The main aim of the dissertation is to determine the impact of cultural conditions in the management of business units of multinational corporations in Poland on the results of their activities. Conducting empirical research within the presented issues will contribute to filling the existing research gap in Poland in the field of cultural conditions of management, which will allow to create a model using the best practices and patterns currently used in international corporations. Therefore, the dissertation is a valuable analysis, especially for the management of business units of international corporations in Poland.

The dissertation contains a detailed review of scientific theories and definitions related to the broadly understood management of organizations and the relationship between the method of managing international corporations and the cultural dimensions of their area of operation, with particular emphasis on Poland. Conducting such research encounters many difficulties, one of which is the intercultural research method. The most common method is to diagnose and measure the level of specific dimensions of a culture. In most cross-cultural studies, the authors refer to the concept of Geert Hofstede to identify the dimensions of culture. Taking the above into account, the author in his research proceeded to diagnose selected dimensions of culture according to Geert Hofstede, and their impact on KPIs and EBIT of the surveyed companies.

The author decided to select medium and large enterprises with foreign capital in Poland for the research sample. It is the medium and large-sized business units of multinational corporations that, as a rule, measure KPIs necessary to conduct research in the form propose by the author. KPIs are commonly used primarily by production plants, hence the author's decision to include only production plants in the research sample. The research procedure was carried out on the basis of the incomplete induction method with the use of a critical analysis of the literature and selected statistical data related to the functioning of international corporations in Poland. The essence and causes of globalization and internationalization of economic activity were described, as well as the specificity of the functioning of business units of international corporations in the host countries. The author presents the basic concepts closely related to globalization,

including international corporations and their business units, as well as cultural determinants that influence their management.

Analyzing the dimensions of culture in the surveyed enterprises, the author states that the actually measured values differ from the values of these dimensions in the cultures of the country of capital origin as well as the host country. This confirms the mutual influence of the dimensions of the cultures of the country of origin of capital and the host country. The review and systematization of concepts related to international corporations and the impact of cultural determinants on management allowed the author to verify research hypotheses and create a framework for building a management model based on cultural dimensions. The statistically significant correlations between the measured results in the levels of culture dimensions and the KPI values indicated in the proposed management model, confirm the impact of culture dimensions on the functioning of business units of international corporations. Research shows that the perception of reality by Polish employees indicates that despite the influence of Western cultures on the actually measured levels of cultural dimensions in business units of multinational corporations, the dimensions of PDI and UAI still remain at a high level by Western standards. One of the main problems of Central European countries like Poland, is how to deal with the clash of capitalist values with local dimensions and cultural values as society develops. Therefore, the choice of the management model results from the adaptation of managerial practice to local conditions. As research has shown, Polish society is currently undergoing a metamorphosis related to foreign investments by learning new intercultural competences. Finally, the results of the research in question encourage managers to find ways and means to build a high-performance management model while preserving local traditions. Due to the turbulent economic environment, finding determinants of effective management of business units of international corporations in Poland is extremely problematic. The possibility of indicating the two-way or multi-directional impact of the dimensions of culture between the cultures that the surveyed company covers with its activities should complement not only theoretical, but most of all practical knowledge about the impact of cultural dimensions on the management of international corporations. Thanks to the synergy of management styles of the country of origin of the capital and the host country, it will be possible to optimize the management of ethnically diverse teams, the organization of training programs or the choice of a best candidate for a leader.