

**Akademia WSB**

Dąbrowa Górnicza, Cieszyń, Olkusz, Żywiec, Kraków

**Wydział Nauk Stosowanych**

**mgr Bartosz Jeżyna**

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

**Autoreferat pracy doktorskiej napisanej pod kierunkiem:**

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

**Opiekun pomocniczy: dr inż. Mariusz Urbański**

**Dąbrowa Górnicza 2023**

## Spis treści

<b>1. Przesłanki wyboru tematu pracy.....</b>	<b>3</b>
<b>2. Cele pracy i hipotezy badawcze.....</b>	<b>4</b>
<b>3. Przebieg badań i struktura pracy.....</b>	<b>8</b>
<b>4. Wyniki badań w kontekście hipotez badawczych.....</b>	<b>18</b>
<b>5. Wnioski z badań.....</b>	<b>25</b>
<b>6. Kierunki dalszych badań.....</b>	<b>29</b>
<b>7. Wartość dodana pracy.....</b>	<b>30</b>
<b>8. Plan pracy.....</b>	<b>32</b>

## **1. Przesłanki wyboru tematu pracy**

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 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.

## **2. Cele pracy i hipotezy badawcze**

Wraz ze wzrostem inwestycji zagranicznych w Polsce, powstała unikalna możliwość przeprowadzenia badań w kontekście kulturowych uwarunkowań zarządzania jednostkami biznesowymi międzynarodowych korporacji w Polsce. 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. W związku z tym autor postanowił zbadać, w jaki sposób wymiary kultury wpływają na rezultaty działalności jednostek biznesowych międzynarodowych korporacji w Polsce. Do tego 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.

Analiza literatury przedmiotu oraz refleksja autora nad wpływem kulturowych uwarunkowań na rezultaty działalności jednostek biznesowych międzynarodowych korporacji w Polsce, 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 1 poniżej, przedstawiono spójność celów, hipotez i wartości dodanych rozprawy doktorskiej.

Rysunek 1. 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>1</sup> lokować się będzie w dyscyplinie nauk o zarządzaniu i jakości, w nurcie praktycznym, na poziomie zarządzania operacyjnego w obszarze subdyscypliny zachowania organizacyjne<sup>2</sup>.

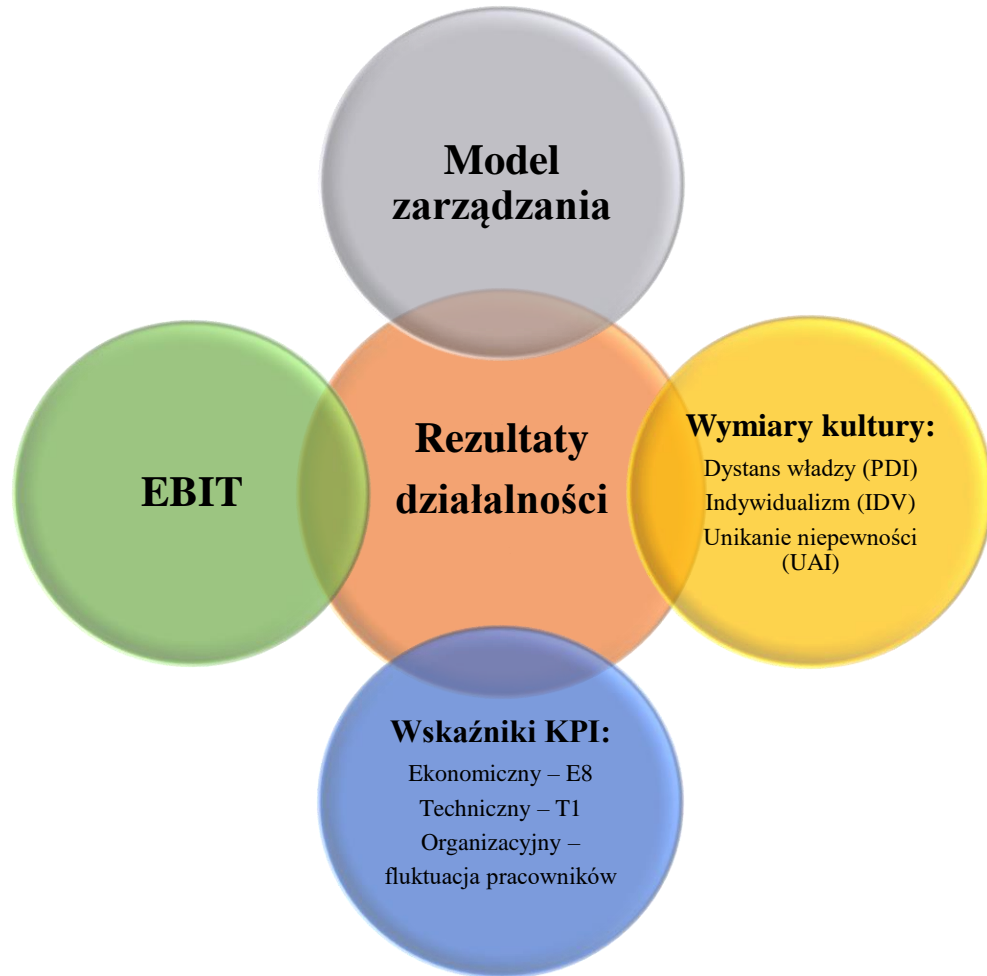
Rezultaty działalności to pojęcie, które zależnie od profilu prowadzonej działalności może być definiowane bardzo szeroko. Ze względu na próbę badawczą, na którą składają się zakłady produkcyjne międzynarodowych korporacji w Polsce, podstawowym oczekiwanym przez właściciela rezultatem jest zysk operacyjny (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 swojej 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. Na rysunku 2 poniżej, przedstawiono zastosowany przez autora model badawczy.

---

<sup>1</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>2</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.

Rysunek 2. Model badawczy



Źródło: opracowanie własne

Prezentowany model badawczy w zaproponowanej formie wydaje się w sposób optymalny odpowiadać specyfice 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.

### 3. Przebieg badań i struktura 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 wskaźników, pomiar zastosowanych w badaniach wymiarów kultury, zebranie niezbędnych danych i ich opracowanie oraz weryfikacja przyjętych hipotez.

W celu weryfikacji hipotez roboczych zastosowanym przez autora narzędziem badawczym były autorskie kwestionariusze skierowane do menedżerów jednostek biznesowych międzynarodowych korporacji 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>3</sup> opierały się na metodzie Delphi oraz badaniach ankietowych. W badaniach dochowano zasad przejrzystości metodologicznej, aby krytyczna ocena rygoru była możliwa<sup>4</sup>.

---

<sup>3</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>4</sup> W. Czakon, *Kryteria oceny rygoru metodologicznego badań w naukach o zarządzaniu*, „Organization and Management” 2014, nr 161, s. 51–62.



Procedura badawcza przeprowadzona została w następujących etapach:

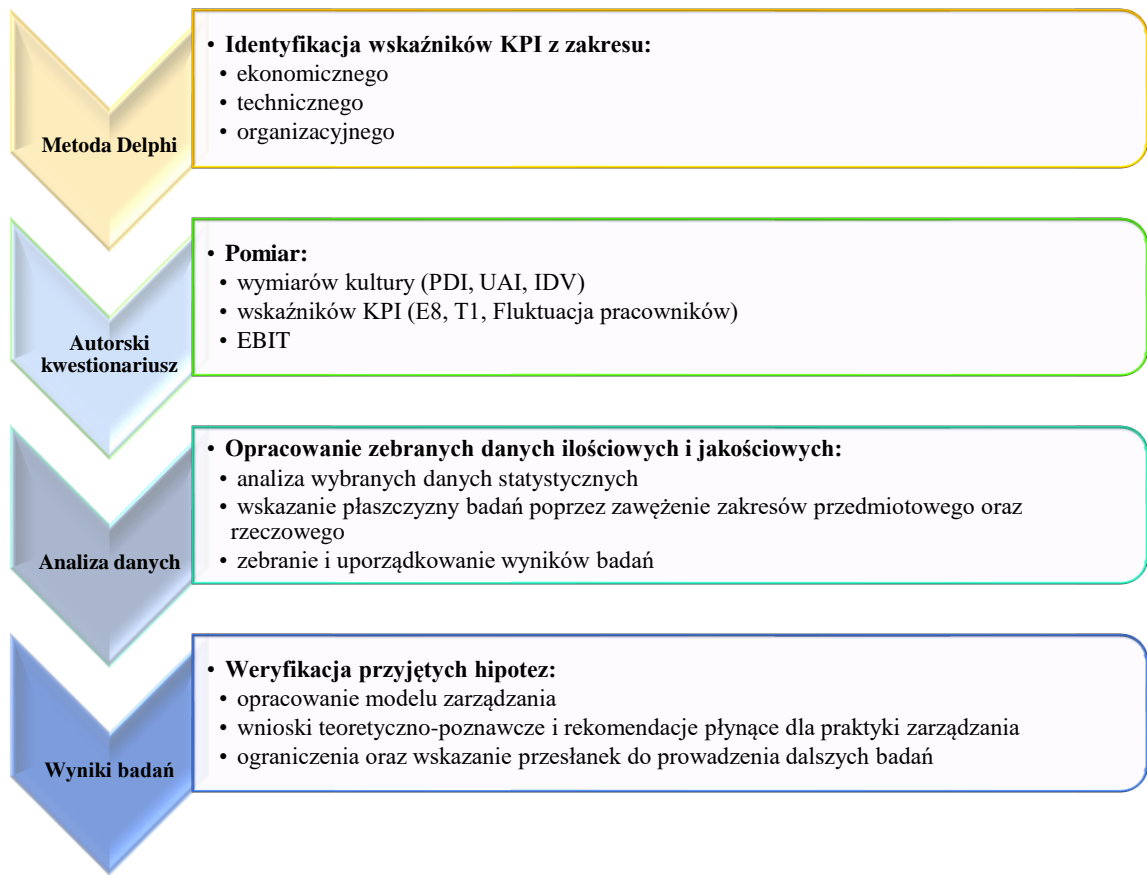
- badanie delfickie celem określenia wskaźników KPI z zakresu ekonomicznego, technicznego i organizacyjnego;
- autorski kwestionariusz bazujący na:
  - wynikach badania metodą delficką;
  - kwestionariuszu VSM13<sup>5</sup> do badania wymiarów kultury;
  - dodatkowych pytaniach opracowanych przez autora;
- 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.

Na rysunku 3 poniżej przedstawiono poszczególne etapy procedury badawczej w kolejności ich wykonania.

---

<sup>5</sup> Znane i wielokrotnie sprawdzone narzędzie, jakim jest Values Survey Module 2013 autorstwa Geerta Hofstede 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.

Rysunek 3. Etapy procedury badawczej



Źródło: opracowanie własne

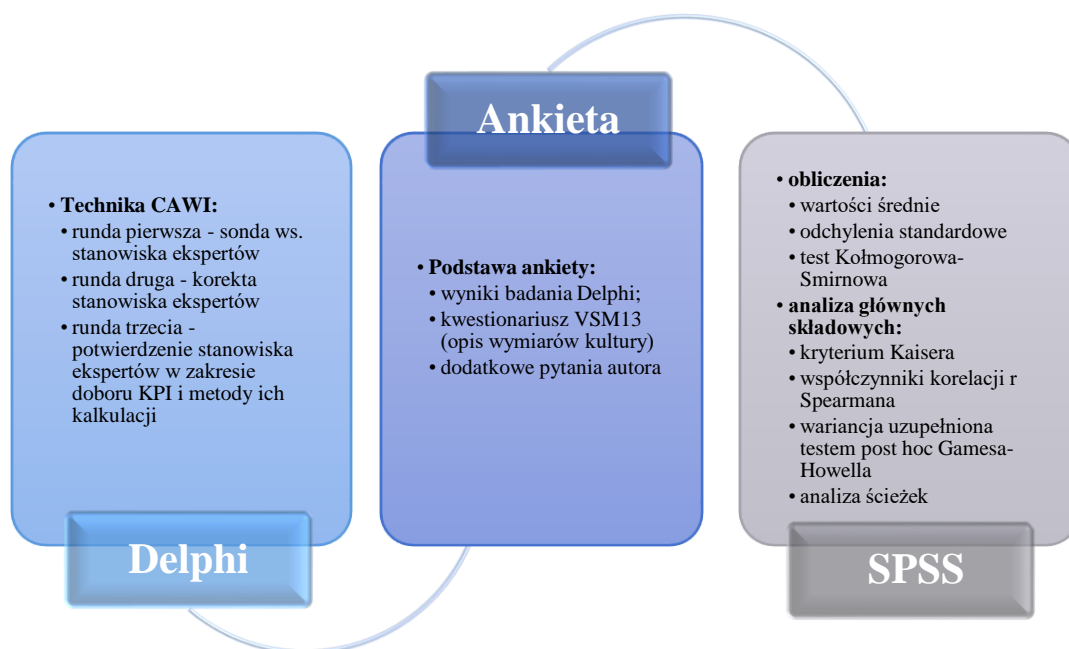
Do weryfikacji hipotez roboczych zastosowano – w kolejności odpowiadającej koncepcji badawczej – optymalne według autora narzędzia:

- 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>6</sup>.

Na rysunku 4 przedstawiono narzędzia oraz poszczególne ich elementy zastosowane przez autora w badaniach empirycznych w celu weryfikacji hipotez.

<sup>6</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 4. 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. Eksperci 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 KPI za 2019 rok czyli 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>7</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>8</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 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>7</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>8</sup> G. Hofstede, G.J. Hofstede, M. Minkov, dz. cyt., s. 49.

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. 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. Większość przedsiębiorstw biorących udział w badaniu zatrudniała co najmniej 250 osób. Na prośbę przedstawicieli badanych firm ich nazwy nie zostały ujawnione.

W tabeli 1 poniżej 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 1. Podział przedsiębiorstw wg pochodzenia ich kapitału

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

*n* – liczba osób badanych

Źródło: opracowanie własne

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 powstał obraz możliwy do weryfikacji i zastosowania w celu opracowania modelu zarządzania polskimi jednostkami biznesowymi międzynarodowych korporacji uwzględniającego kulturowe uwarunkowania obszaru działania korporacji.

Przedmiotowa dysertacja ma charakter teoretyczno-empiryczny. Struktura pracy obejmuje wstęp, sześć rozdziałów, zakończenie, bibliografię, spisy rysunków, tabel i wykresów oraz ankiety zastosowane w badaniach. Pierwszy, drugi oraz trzeci rozdział 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 Hofstedeego 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 Hofstedeego. 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, 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.



W czwartym rozdziale dysertacji 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 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. Ostatecznie autor do badań wpływu kulturowych uwarunkowań w modelu zarządzania jednostkami biznesowymi międzynarodowych korporacji na rezultaty działalności zastosował trzy wymiary kultury: dystans władzy, unikanie niepewności i indywidualizm/ kolektywizm 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.

#### 4. Wyniki badań w kontekście hipotez badawczych

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. W tabeli 2 poniżej zaprezentowane zostały przyjęte hipotezy badawcze oraz efekty ich weryfikacji.

Tabela 2. Hipotezy badawcze oraz efekty ich weryfikacji

Hipoteza	Efekt weryfikacji	Komentarz
<b>H1:</b> Jeśli możliwym będzie zidentyfikowanie poziomu lokalnych kulturowych uwarunkowań, możliwe jest opracowanie składowych do modelu zarządzania	Hipoteza potwierdzona	Zastosowanie w autorskim kwestionariuszu elementów Values Survey Module 2013 z obszaru badań określających poziom kultury umożliwiło zidentyfikowanie poziomu wymiarów kultury kraju pochodzenia kapitału przedsiębiorstwa oraz Polski i opracowanie składowych modelu zarządzania, a zatem potwierdzono hipotezę H1
<b>H2:</b> Jeśli możliwym będzie pozyskanie składowych do opracowania modelu zarządzania jednostkami biznesowymi międzynarodowych korporacji uwzględniającego kulturowe uwarunkowania, zostanie on opracowany	Hipoteza potwierdzona	Potwierdzając hipotezę H1 otrzymano jednocześnie składowe do opracowania modelu zarządzania uwzględniającego kulturowe uwarunkowania. Model przedstawiono w rozdziale 5.3 przedmiotowej dysertacji oraz w niniejszym rozdziale autoreferatu co potwierdza hipotezę H2
<b>H3:</b> Jeśli międzynarodowe korporacje uwzględniają w zarządzaniu kulturowe uwarunkowania, poprawiają się ekonomiczne, techniczne i organizacyjne wskaźniki KPI	Hipoteza potwierdzona	Otrzymano istotne statystycznie korelacje pomiędzy wskaźnikami KPI oraz wymiarami kultury zastosowanymi w badaniach, wobec tego otrzymano wyniki potwierdzające hipotezę H3
<b>H4:</b> Jeśli kadra kierownicza otrzyma wytyczne dotyczące zasad budowy modelu zarządzania z uwzględnieniem kulturowych uwarunkowań, wzrośnie jej gotowość do stosowania tego narzędzia	Hipoteza potwierdzona	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
<b>H5:</b> Jeśli model zarządzania uwzględnia uwarunkowania kulturowe, to polepsza to wynik finansowy jednostki biznesowej	Hipoteza potwierdzona	Tak w analizie, w której jako jednostkę przyjęto osoby badane (n = 456), jak w analizie, w której jako jednostkę przyjęto pochodzenie kapitału (n = 13), otrzymano istotne statystycznie korelacje pomiędzy wymiarami kultury i wskaźnikami KPI a EBIT, wobec tego otrzymano wyniki potwierdzające hipotezę H5

Źródło: opracowanie własne

A więc po potwierdzeniu wszystkich hipotez cząstkowych 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.

Celem metodycznym zwińcającym przeprowadzone postępowanie badawcze był zaproponowany w rozdziale 5.3 dysertacji model zarządzania jednostkami biznesowymi międzynarodowych korporacji w Polsce uwzględniający lokalne kulturowe uwarunkowania<sup>9</sup>. Generalnie wyniki badań potwierdzają dotychczasowe ustalenia badaczy, którzy poparli pogląd, że kultura narodowa ma wpływ na wydajność<sup>10</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.

Diagnostując różnice w wartościach wymiarów kultury wprowadzonych do proponowanego modelu 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. W tabeli 2 poniżej przedstawiono średnie wartości wskaźników KPI w zależności od pochodzenia kapitału firmy. Zestawienie uzupełniono wartościami jednoczynnikowej analizy wariancji.

---

<sup>9</sup> Przedstawiony w rozdziale 5.3 dysertacji ostateczny model wskazuje możliwość wpływania na poziom poszczególnych wskaźników KPI poprzez uwzględnienie odpowiedniego poziomu wskazanych w modelu wymiarów kultury.

<sup>10</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.

Tabela 3. 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.

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>11</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 3.

<sup>11</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 przedmiotowej dysertacji.

Tabela 4. Średnie wartości wskaźników różnic pomiędzy kulturą organizacji a kulturą polską na analizowanych wymiarach kulturowych

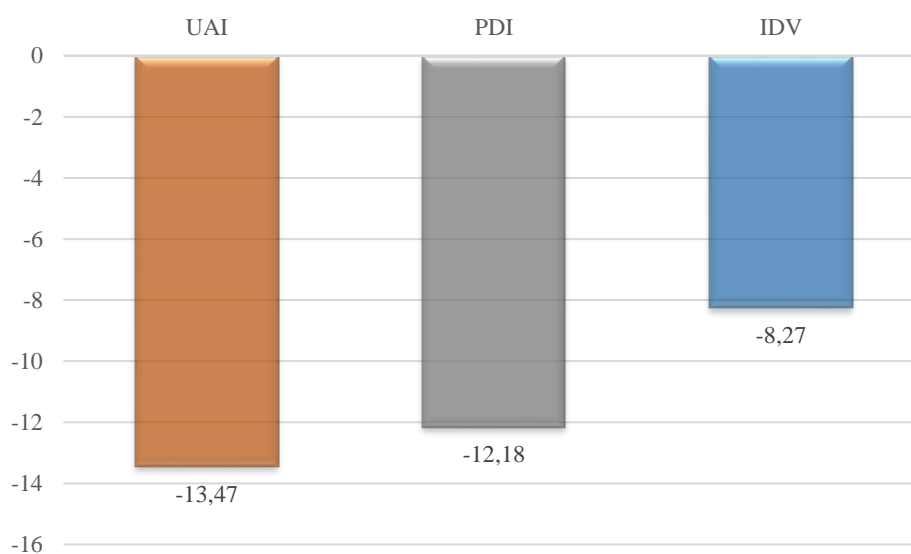
Wymiar	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>F</i>	<i>df</i>	<i>p</i>	$\eta^2$
UAI	-13,47	2,41	305,00	1,14;	0,001	0,40
PDI	-12,18	2,20				
IDV	-8,27	4,25				

*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 1).

Wykres 1. 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 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.

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>12</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 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.

Zgodnie ze wstępnym projektem modelu zarządzania, gotowość organizacji do stosowania modelu zarządzania uwzględniającego kulturowe uwarunkowania wyjaśnia gotowość menedżera oraz różnice pomiędzy kulturą organizacji a kulturą polską na

---

<sup>12</sup> Rozdział 5 przedmiotowej dysertacji. 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).

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.

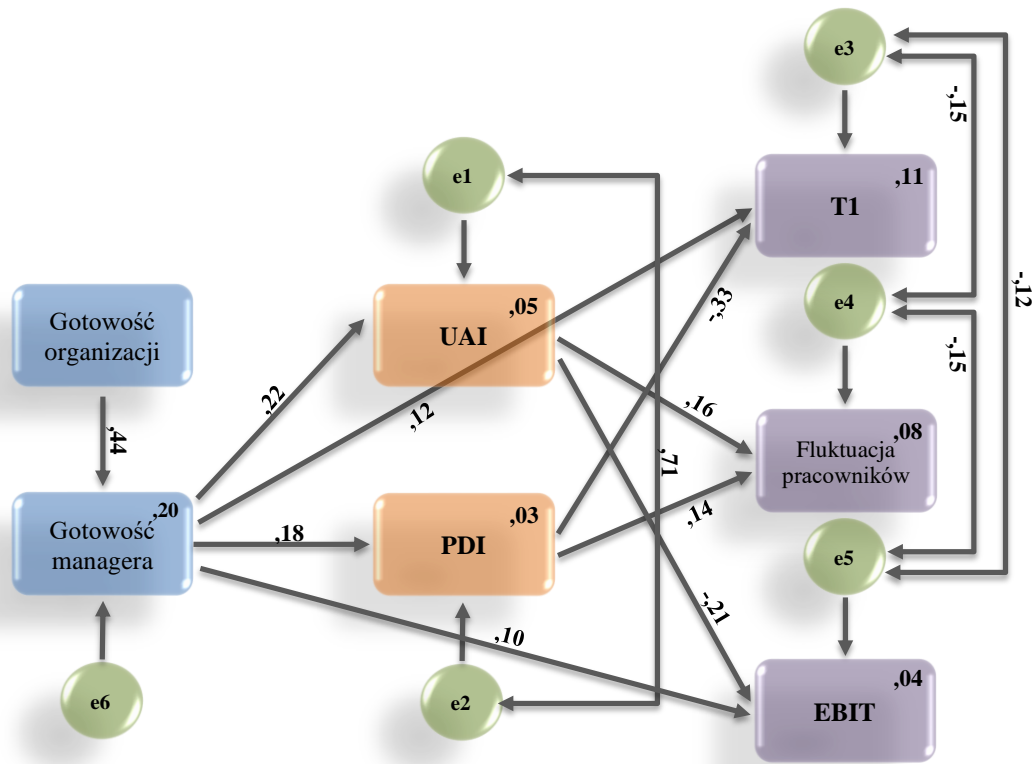
Gotowość menedżera do stosowania modelu zarządzania uwzględniającego kulturowe uwarunkowania również wyjaśnia różnice pomiędzy kulturą organizacji a kulturą polską na wymiarach PDI i UAI. Te różnice z kolei wyjaśniają wartości wskaźników dostępność maszyn, fluktuacji pracowników i EBIT.

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.

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 5.

Rysunek 5. 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% wariancji. 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% wariancji różnic w zakresie wskaźnika UAI i 3% wariancji różnic w zakresie wskaźnika PDI. Różnice w zakresie wskaźnika UAI były z kolei powiązane



dotadnio 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.

## 5. Wnioski z badań

Przeprowadzone przez autora badania dotyczyły luki w literaturze w zakresie kulturowych uwarunkowań zarządzania jednostkami biznesowymi międzynarodowych korporacji w Polsce. 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>13</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 Hofstedeo, 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

---

<sup>13</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 przedmiotowej dysertacji.

uwzględnieniem kulturowych uwarunkowań, uzupełniając w ten sposób lukę w literaturze przedmiotu. Badania wniosły kilka 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>14</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.

---

<sup>14</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.

Jak wykazały badania, polskie społeczeństwo przechodzi obecnie metamorfozę związaną z zagranicznymi inwestycjami, ucząc się nowych kompetencji międzykulturowych. Wkład tych badań 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:

- 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 pobłażanie (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.

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>15</sup>. Niemniej, jak wskazują wyniki badań, zastosowanie modelu w zaproponowanej formie winno wpłynąć pozytywnie na rezultaty działalności jednostek biznesowych międzynarodowych korporacji w Polsce.

---

<sup>15</sup> Kluczowe wskaźniki efektywności wg polskiej normy PN-EN 15341:2019-12 (Norma Europejska EN 15341:2007 Maintenance – Maintenance Key Performance Indicators).

## **6. Kierunki dalszych badań**

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- 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.

## 7. Wartość dodana pracy

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 zatem 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.

## 8. Plan pracy

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
<b>1.GENEZA I ROZWÓJ MIĘDZYNARODOWYCH KORPORACJI W KONTEKŚCIE SPECYFIKI FUNKCJONOWANIA W KRAJACH GOSZCZĄCYCH</b> .....	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
<b>2.ZNACZENIE NARODOWYCH KULTUR W ZARZĄDZANIU ORGANIZACJAMI</b> .....	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
<b>3.KULTUROWE UWARUNKOWANIA MIĘDZYNARODOWYCH KORPORACJI W ŚWIETLE BADAŃ WŁASNYCH</b> .....	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
<b>4.METODYKA PRZEPROWADZONYCH BADAŃ EMPIRYCZNYCH</b> .....	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
<b>5.ZARZĄDZANIE JEDNOSTKAMI BIZNESOWYMI MIĘDZYNARODOWYCH KORPORACJI W POLSCE</b> .....	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
<b>6.OCENA ZARZĄDZANIA JEDNOSTKAMI BIZNESOWYMI MIĘDZYNARODOWYCH KORPORACJI W POLSCE UWZGLĘDNIAJĄCEGO LOKALNE KULTUROWE UWARUNKOWANIA</b> .....	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
<b>Zakończenie</b> .....	192
<b>Bibliografia</b> .....	197
<b>Spis rysunków</b> .....	215
<b>Spis tabel</b> .....	216
<b>Spis wykresów</b> .....	219
<b>Ankieta</b> .....	221
<b>Ankieta badania delfickiego</b> .....	228
<b>Streszczenie</b> .....	234
<b>Summary</b> .....	236